法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-16

1960年代の総合スーパーの店舗開発とショッピングセンター : SSDDS、擬似百貨店、テナント化

Minami, Ryoichi / 南, 亮一

(出版者 / Publisher)
法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
法政大学イノベーション・マネジメント研究センター ワーキングペーパーシリーズ
(巻 / Volume)
257
(開始ページ / Start Page)
1
(終了ページ / End Page)
40
(発行年 / Year)
2023-09-13

南 亮一

1960年代の総合スーパーの店舗開発とショッピングセンター
―SSDDS、擬似百貨店、テナント化―

2023/09/13

No.２５７

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

WORKING PAPER SERIES

Ryoichi Minami

The Development of Self-Service Department Stores and Shopping Centers in Japan in the 1960s

September 13, 2023

No. 257

The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

1960 年代の総合スーパーの店舗開発とショッピングセンター
～SSDDS、擬似百貨店、テナント化
(The Development of Self-service Department Stores and Shopping centers in Japan in the 1960s)

南　亮一

１．はじめに

総合スーパーおよびそのグループ会社は、1960 年代から現在に至るまでわが国のショッピングセンター業界を牽引してきた。特に 1960 年代のショッピングセンター開発においては、ダイエー、ジャスコ（現　イオングループ）、イトーヨーカ堂など総合スーパー各社が中心的な役割を演じた。

戦後、わが国では急速な都市人口の増加によって、大都市周辺部で盛んに住宅地開発が進められた。1960 年代には、そうした大都市近郊・郊外の住民をターゲットとした、広い駐車場を備えた総合スーパーの開発が進められた。そのなかには複数の専門店をテナントとして導入し、郊外型ショッピングセンターの性格を持つものも生み出された。総合スーパーは、ショッピングセンター事業の要素を取り入れながら、60 年代以降の急成長を実現したのである(1)。

日本初のショッピングセンターの候補としては、帝国博品館をはじめとする明治時代の勧工場(2)や、戦後に国鉄が開発した民衆駅(3)などを挙げることができるが、帝国博品館は東京・銀座の繁華街に出店したものであるし、民衆駅は東京駅など大都市の中心部に開発された駅ビルであった。仮にショッピングセンターとは米国のショッピングセンターの多くがそうであったように、郊外の新興住宅地などにおける中心的な商業施設として駐車場を備えて開発されたものであるとすると、勧工場や民衆駅は該当しない。一方、1960 年代に開発されたダイエー香里ショッパーズプラザなどはこの条件を満たし、わが国初の郊外型ショッピングセンターとされることもある。

そこで、本稿では、総合スーパーの誕生と成長のあゆみを辿りながら、1960 年代にチェーン展開を進めるなかで、総合スーパーがなぜテナントを導入し店舗のショッピングセンター化を図ったのか、について考察したい。

２．前史　総合スーパー各社の 1950 年代までのあゆみ

（１）ダイエー

総合スーパーの 1960 年代のショッピングセンター化についての考察を進める前に、後に総合スーパーの代表的な企業となるダイエーなどの、戦後から 1950 年代までのあゆみを簡単に押さえておきたい。

ダイエーの創業者となる中内功は、大戦中フィリピンに出征した。フィリピンでは、日本軍の侵攻から逃れてこの地から脱出していた米軍司令官のマッカーサーが 1944 年 10 月、連合国軍最高司令官としてレイテ島に再上陸を果たした。45 年 1 月にマッカーサーが首都マニラのあるルソン島のリンガエン湾に入ると、米軍航空隊および海軍による猛攻により、

日本軍の陣地の大半が破壊された。陸軍軍曹としてリンガエン湾近くにいた中内は、フィリピン北部の山中に逃れ、そこで飢餓を体験する。

このときの経験について、中内は後に「将校でなく「中内軍曹」という一人の下士官として闘った私にも、食べ物への執念と、悲惨な戦争を遂行させた精神主義への反感が骨の髄まで染み込んでいる。この体験を基に、私は日々の生活必需品が安心して買える社会をつくることを戦死した人々に誓つた。」と記しており[(4)]、飢餓体験が豊富な商品を安く消費者に届けるという中内の経営信念を生み出した。

フィリピンの山中で終戦を迎えてかろうじて生き延びた中内は、帰国すると、1951 年に大阪市東区平野町に薬品の現金問屋「サカエ薬品」を設立（社長は弟の中内博）しその経営に参画していたが、57 年にはサカエ薬品を離れ、大阪の千林駅前に小売店「主婦の店ダイエー」（ダイエー1 号店）を出店した。97 ㎡という小さな売場で主に薬と化粧品を販売した[(5)]。当時、流通業界では米国から食品スーパーに関する情報や技術が移入され、小売店のなかに食品スーパー事業に乗り出そうとするものが出始めた頃であった。北九州・小倉で丸和スーパーを経営する吉田日出男らは、中小小売店の食品スーパー化を促進しようとする「主婦の店運動」[(6)]を起こし、その運動は全国的な広まりを見せた。中内もその活動に共鳴し、食品スーパーではなかったが店名を「主婦の店ダイエー」とした。

ダイエーは、薬などを低価格販売したが、薬は商品回転率が低いのが経営上の問題だった。そこで薬のほかに菓子を安く販売してみたところ、集客力が高まり、回転率を高める効果があった。手応えを感じた中内は品揃えを調味料、乾物などへと広げた。食品はバラで計り売りしたが、安く大量に売ろうとすると今度は人手が足りなくなるという問題が発生した。そこで中内は、あらかじめ菓子などを袋にまとめてプリパックしてセルフサービスで販売することにした。安売りが軌道に乗ると、中内は「よい品をどん安く、より豊かな社会を」をダイエー憲法に決めた。

1959 年 4 月に神戸・三宮の裏通りに出店した 3 号店「主婦の店ダイエー　神戸・三宮店」は、売場面積が約 900 坪（2,970 ㎡）と最初の店よりもはるかに大きくなり、そこで薬、化粧品、食料品、衣料品、家電製品などを販売した。肉、バナナ、リンゴなどの生鮮食品も一部扱い始め、肉は 100g 60 円が相場のところ 39 円で販売して人気を呼んだ。

こうして、ダイエーは 1950 年代に、米国からセルフサービスの技術を導入しながら、顧客の求めに応じて品揃えを拡大し、生鮮食品を含む各種食料品のほか、化粧品、衣料品を含む総合的な品揃えの店として成長し始めた。

（２）岡田屋

岡田屋（後のジャスコ、現イオングループ）や羊華堂(後のイトーヨーカ堂)、忠実屋なども、後に有力な総合スーパーとなるが、戦後間もない頃は、小規模な衣料品の繁盛店であった。

岡田屋は、1758 年に岡田屋の初代当主岡田惣左衛門が太物や小間物などの行商を創業し三重県四日市周辺で商売を始めたのを祖とし、1887 年 5 代惣右衛門が 38 歳のとき、四日

市の繁華街に店を移して呉服商となった。1921 年、6 代の惣一郎は洋服部を設置した。近代的経営を取り入れなければならないと考えた惣一朗は 1926 年 9 月、株式会社に改組し、社名を株式会社岡田屋呉服店とした。惣一朗は岡田屋の百貨店化を目指したが、道半ばに翌 27 年に亡くなった(7)。

1939 年 6 月、惣一朗の次女千鶴子が岡田屋を引き継いだが、終戦間近の 45 年 6 月の四日市大空襲で店も商品も全て失ってしまった。翌 46 年 3 月、焦土と化したまちで千鶴子は 40 坪足らずのバラック平屋を建て復興開店を果たし、そこで雑貨を売った。同年 6 月、大学生だった弟の卓也が社長に就任すると、7 月 2 日と 3 日に戦後初の売り出しを行い、そのチラシに卓也は「焦土に開く」と書いた。

岡田屋はその後、呉服店・衣料品店として再生を果たし、1958 年 4 月には「オカダヤ駅前店」をオープンした。近鉄四日市駅が移転して人の流れが大きく変化したことに対応して新駅の駅前に出店したもので、2 階建てで売場面積は 924 ㎡であった。この店で岡田屋は衣料品店から衣食住総合品揃えの大型店への脱皮を図った。この段階では、岡田屋はまだ百貨店を目指していた。

（3）羊華等、そのほかの繁盛店

そのほか、後に大手総合スーパーの一角となる、羊華堂（東京）、いづみや（大阪）、ハトヤ（大阪）、西川屋（名古屋）、寿屋（大分）なども、1950 年代には衣料品などの繁盛店として活躍していた。

羊華堂は 1920 年に浅草に開業した足袋店を祖とするが、間もなく洋品店に衣替えし、28 年には「羊華堂」と店名を変更した。40 年に伊藤譲が浅草の店をのれん分けにより継承するが、戦中に店が焼失してしまう。戦後は 46 年 1 月に東京・北千住の蕎麦屋の店先の 2 坪を借りて夫婦で「羊華堂」を開業、洋品店として再出発した。以後、移転を繰り返しながら 50 年代のうちに羊華堂は東京の代表的な繁盛店となった。56 年 7 月に伊藤譲が亡くなった後は、弟の伊藤雅俊が経営を継承し、58 年に従前の合資会社を株式会社化して㈱ヨーカ堂を設立した(8)。

3．1960 年代の総合スーパーの成長とその要因について

（1）1960 年代の総合スーパーの成長

1950 年代にはまだ小規模な企業であったダイエー、岡田屋、羊華堂などだが、60 年代以降に総合スーパーとして多店舗化を進め急成長する。なお、以下では衣食住の商品分野にわたる総合的な品揃えをしているセルフサービスの大型店を総合スーパー、生鮮食品など食品を中心として品揃えするセルフサービス店を食品スーパーと呼ぶことにする。また単にスーパーという場合は両者を含む。

総合スーパーの成長には、それを支えた経済・社会的な背景があり、また個々の企業の経営努力があった。経済・社会的背景については、総合スーパーがショッピングセンター化した理由とも関わってくるので、簡単に整理したうえで、各社が 1960 年代に米国の新しい流

通技術を導入しつつ新しい小売業態と商業施設を開発した経緯について考察を加えることにする。

（２）総合スーパーが成長した社会的背景について

1960 年代のスーパー、とくに総合スーパーの成長をもたらした社会・経済要因として、ここでは以下の 5 点を挙げておきたい[9]。

・経済成長と所得の向上
・人口の郊外化
・まとめ買い・ワンストップショッピングの買物行動の広まり
・地価の上昇傾向
・スーパーに好意的な社会的雰囲気

①経済成長と所得の向上

戦後の経済成長とともに国民の所得が増加し、1960 年代には国民の 8 割が自分は中流だと意識するようになり、後に「一億総中流」と言われるような状況が生み出された。それに伴い、家計の消費水準は戦後間もないころの必要最小限の消費というレベルを超えて大きく拡大した。

工業化による大量生産体制が構築されつつあり、その一方で消費の拡大が進んだことで、拡大した生産と消費を結び付け、大量の商品を効率的に消費者へと供給する食品スーパーや総合スーパーのような小売業態が社会的に必要とされるようになった。

②人口の郊外化

戦後、総人口の増加に加えて、地方から都市部への人口移動が起こり、都市部では急増する人口に対応するために、郊外で住宅開発が進められた。都市の郊外化は、1970 年代にモータリゼーションの進展とともに全国的かつ本格的に進んだとされることが多いが、60 年代には従来のまちの中心地・市街地から外れた周辺部での開発が進み始め、人口も商業の立地も少しずつ中心地から近郊・郊外へと変化し始めていた。自家用車が広く家庭に普及したのは 70 年代であるが、自家用車を保有する人は 60 年頃から徐々に増えていて、世帯普及率は 60 年代初頭にはほぼゼロであったが、70 年には約 2 割に達していた。（内閣府「消費動向調査」各年版）。

郊外開発の進展に伴い、郊外に居住する住民を対象とした新たな商業施設が求められるようになり、新興のスーパーにとって郊外は格好の出店先となった。

③まとめ買い・ワンストップショッピングの買物行動の広まり

消費者の買物行動にも変化がみられた。かつては日々の食事に必要な野菜などの食材を主婦が 1、2 日に一度という高い頻度で購入するのが一般的であった。しかし、冷蔵庫の普及により購入した食材をより長持ちさせることができるようになり、さらに自家用車の利用によってまとめ買いが容易になったことで、郊外地域では一度にまとめて買って車で持ち帰るという、現在ワンストップショッピングと呼ばれる買物行動が広まった。買い物先の店としては、広い無料の駐車場を備え、多様な商品を品揃えしているスーパーなどの大型店

が選択される場合が多かった。

④地価の上昇傾向

1950 年代から 60 年代の経済成長の過程で地価も右肩上がりで上昇し、土地資産に対する信頼が強化され、土地に対する人々の絶対的な信頼は土地神話とも称された。土地は担保として絶大な力を発揮し、土地を担保とした金融機関からの借入によって経済が回った。60 年代に拡大期を迎えた頃のスーパーの多くは企業規模が小さく、当時スーパーという小売業態に対する認知もまだ広がっていなかったこともあり、各社はチェーン展開するための店舗開発資金の獲得に苦労し、出店した店舗の土地・建物を担保として新たに銀行から借り入れて次なる出店を行なうという方法によって資金を回していた。スーパーの出店によって周辺の地価が上昇したので、スーパーはそうした含み益をため込み、担保価値を高めることができた。スーパー業界の成長が注目されるようになってからは、銀行もその成長性に注目し、スーパーは低利かつ潤沢な資金を調達できるようになった。

⑤スーパーに好意的な社会的雰囲気

1956 年の経済白書が「もはや戦後ではない」と記したように、日本経済は 1950 年からの朝鮮特需を契機として生産力が急速に拡大し、戦後の混乱期を抜けることができた。60 年代にはメーカーの大規模化、大量生産化が進み、新しい製品が大量に出回るようになったが、それらの商品を効率的に販売する流通チャネルが確立していなかった。大量の商品を効率的に消費者に届ける役割がスーパーに期待された[10]。

1960 年代は、インフレが社会問題になってもいた。中小小売店の低生産性が物価高の温床とみる向きもあり[11]、生産性が高く低価格販売するスーパーに対する社会的な期待は大きかった[12]。物価高に関しては、大手メーカーの価格政策を批判する声も少なくなく、主婦連などの消費者団体は、大手メーカーが自社商品の乱売を阻止し価格を維持しようとしていたことに対して抗議し、「いいものをより安く」をモットーとして低価格販売を志向するダイエーを擁護した。インフレの抑制を求められている行政としても、物価高の是正のためにスーパーという小売業態に期待するところが大きかった。

（3）米国の最新流通情報の流入と小売業態革新の動き

こうした経済・社会的な背景に加えて、小売業のトップらが海外視察などにより米国流通業の最新の情報を入手し、その情報をもとに自らが経営する小売店の業態や経営形態を変革したことがその後のスーパーの成長につながった。当時米国で広まっていたセルフサービスの技術や、食品スーパーという小売業態、チェーンストアという経営形態などが取り入れられた。また、ディスカウントストアという当時米国で急成長していた小売業態や、その代表的企業であったコルベットについての情報が国内に伝えられて、次節以降に示すように、SSDDS（Self-service Discount Department Store）と呼ばれ、後に総合スーパーと称されるようになる小売業態が誕生することにつながった。そして、この SSDDS は立地の郊外化と店舗の大型化を進めていく過程で、ショッピングセンターの開発に積極的に取り組むようになる。

そこで、次節ではこの SSDDS が誕生する契機となったコルベットなど当時の米国のディスカウントストアが、とのような店だったのか、そしてその情報がわが国の小売業界に伝えられたときに、どのようなインパクトを与えたのかについて考察する。

４．米国のディスカウントストア・SSDDS とそのわが国への紹介

（１）米国におけるディスカウントハウスの成長

ダイエーが 1959 年に三宮に 3 号店を出店した頃、米国小売業界ではディスカウントストアと呼ばれる業態が急成長し、業界を席捲していた。

米国では、クラーレンス・サンダースが 1916 年にオープンした食品雑貨店「ピグリー・ウィグリー」(Piggly Wiggly)で初めてセルフサービスを導入し、マイケル・カレン（Michael J. Cullen）が大恐慌直後で消費者の価格意識が先鋭化していた 1930 年に、各種生鮮食品をセルフサービスで安く販売する「食品スーパー」の第一号とされる「キング・カレン」(King Kullen)をオープンした。その後、非食品分野でも、バラエティストアやドラッグストアなどのセルフサービスを取り入れた小売業態が誕生した。これらのセルフサービスの業態は、チェーン展開することで急速に力をつけた。

戦後になると、家電製品などの非食品の小売分野で、セルフサービスを導入して販売管理費を押さえるとともに、低粗利、高商品回転によって圧倒的な低価格を実現した小売業態が生まれ、ディスカウントハウスと呼ばれた。当時米国では、反トラスト法の一部をなすロビンソン・パットマン法（Robinson-Patman Act）（1936 年制定）によって、メーカーや卸売業者が小売業者に販売する際に取引条件が同じであれば基本的に同一価格で販売しなければならないとする規制があり、こうした規制を背景に、大手メーカーは販売価格維持政策を実施し、小売価格の指示も行なう場合が多かった。小売店各社による横並びの価格での販売が常態化していたなかで、ディスカウントハウスは、大幅に値引きした価格で販売したことで消費者の人気を得た。

米フォーチュン誌の 1962 年の流通特集記事を日本語訳した『進展する流通革命―新しいチャネルを求めて』(13)は、当時米国で急成長していたディスカウントハウスに触れているが、そこに、ディスカウントハウスの品揃えの総合化と、ショッピングセンター化に関連する興味深い記述がある。郊外に出店した雑貨などを低価格販売するディスカウントハウスが、顧客の来店頻度を高めるための囮として食品売場を設けたというのである。しかし、ディスカウントハウスは多くの場合、食品の取扱いに精通していなかったので、食品売場については自ら運営するのではなく、既存の食品スーパーに建物の床を貸して運営させることが多かった。食品売場だけでなく衣料品売場までも賃貸するディスカウントハウスもあり、ほとんどすべての売場を賃貸するところもあった。売場を他社に賃貸することで、ディスカウントハウスはより少ない資本力で急速なチェーン展開が可能になった。こうした施設のなかには、貸し出した売場も含めた商業施設全体を見れば、複数の売場から構成され、百貨店のような幅広い品揃えを擁するものも登場した。こうした店はディスカウント・デパート

メントストア(Discount Department Store)あるいはディスカウントストア(Discount Store)と呼ばれた。その代表的な存在がコルベット(E.J. Korvette)であった。

（2）ディスカウントストア「コルベット」の成長

1950 年代の米国の経済・社会の諸相を多様な面から切り取って描いたデイヴィッド・ハルバースタム著『ザ・フィフティーズ』(14)に、コルベットとその創業者ファカウフを扱った章がある。それによると、コルベットを創業したユージン・ファカウフは、移民としてニューヨークに渡ってきた父親ハリーが営む小さな鞄店で働き始めたが、接客上手のハリーとは異なり接客が苦手なユージンは、価格を安くすることで客の関心を引こうとし、父子の間で言い争いが絶えなかった。

ユージンは 1948 年に父親の店を辞め、自らディスカウントハウス「コルベット」をニューヨーク・ブルックリンに出店した。家電製品を低粗利でほかの店よりも圧倒的に安い価格で大量販売する手法をとった。この店が人気を得ると、次第に品揃えを増やし、1954 年には 6 号店としてニューヨーク州ロングアイランドのカールプレイスに 1 万㎡近いウェストベリー店をオープンした。この店はコルベットが郊外展開を進める上でのモデル店となり、以後コルベットは郊外に大型店をチェーン展開した。

米国では 1950 年頃より人口の郊外化が進んでいた。自家用車の普及が進んでいたところに、都市中心部にアフリカ系住民が増え治安が悪化したことで、中心部を逃げ出した人々が郊外へと向かった。まずはホワイトカラー層がダウンタウンから脱出して郊外住宅地へと移り住んだが、次第にブルーカラー労働者でも郊外へ居住する人が増え、ディスカウントハウスはそうした郊外住民に支えられて急成長した。それに拍車をかけたのが住宅開発業者による低価格の郊外住宅の大量生産・販売であった。

不動産業者のウィリアム・レヴィット（William Jaird Levitt）は、フォード自動車に習い、住宅を安く大量に供給しようとした。フォードが車をベルトコンベアーに乗せて流れ作業で生産したのを模倣し、レヴィットは建設労働者を分業によりいくつかのチームに分けて、各チームを建築途中の家から家へと移動させることによって、個々の労働者は単純作業をこなしながら、家が流れ作業のように建築できるシステムをつくり出したのである。そしてこのシステムによって可能になった住宅の大量生産と低価格化は、戦後の人々に自動車だけでなく住宅を持つことを手の届く夢にした。

レヴィットは、1940 年代後半にニューヨーク州ロングアイランドに広大な土地を取得し、そこに若い家族向けの一戸建て住宅を大量に建築し販売した。レヴィットはレヴィットタウンと名付けたそうした住宅街をペンシルベニア州にも開発、こちらでは 1 万 7 千の家を建て、10 万人規模のまちをつくりあげた。レヴィットタウンには中流以上の若い家族が続々と移り住んだ。レヴィットの功績について、デイヴィッド・ハルバースタムは「アメリカの世紀と呼ばれる二十世紀において、最初の偉大な実業家がヘンリー・フォードだとしたら、ふたり目はほぼ間違いなくウィリアム(ビル）・J・レヴィットだろう。」と評している(15)。レヴィットは、サバービア（郊外）の父、郊外の発明者とも言われる。

こうした 1950 年代の郊外化のうねりの中で頭角を現したのが、コルベットなどのディスカウントストアであった。ファカウフは、54 年にロングアイランドの郊外住宅地レヴィットタウンの近くに、広い駐車場を備えた 1 万㎡近いウェストベリー店を開発した。ブルーカラーの人々も次第に郊外に住むようになっていたが、彼らが利用するような店は郊外にはあまりなく、そもそも人口が急増する郊外では店舗が不足していた。そうした郊外は新興のディスカウントストアにとっては格好のマーケットであった。また、ブルーカラーワーカーだけでなくホワイトカラーの人々もより低価格で商品を購入できるディスカウントストアに興味を持ち始めていた。60 年代には新しい電気製品が続々登場し、新しいファッションもテレビコマーシャルなどで盛んに宣伝されるようになり、消費者は百貨店やスーパー、ディスカウントストアなどに所狭しと並べられた商品を目にしたり触れたりしながら消費意欲を掻き立てられた。溢れる消費財のなかで、中流以上の人であってもなるべく安くものを買おうとし、なかでも消費意欲が旺盛な若者は低価格を重視した。こうしてコルベットなどの郊外ディスカウントストアは、消費者の支持を受け急成長した。コルベットは低価格を実現するために、低粗利・高回転の販売に努め、店の装飾や接客サービスは最小限にとどめた。また、低価格販売を嫌うメーカーへの対策として、消費者の誰もが利用できる店ではないことを建前とし、今日のホールセールクラブのようなメンバーシップ制をとった。

（3）コルベットの品揃えの多様化と建物床の賃貸

創業当時は家電製品を中心に扱っていたコルベットだが、次第に雑貨など非食品分野の品揃えを拡大し、ウェストベリー店でははじめて本格的に衣料品を扱った。また、その後食品売場も施設内に導入するようになった。家電品や雑貨、衣料などの非食品の商品群を低価格販売してきたコルベットであったが、集客のためには購入頻度の高い食品売場があることが重要だと考えたのである。

食品売場のある商業施設とするためには、食品スーパーも入居するショッピングセンター内に出店するのでもよかった。そうすれば集客の問題も解決できたはずである。当時、米国では食品スーパーや GMS、バラエティストア、ドラッグストアなどで構成されるショッピングンターが各地に開発されていた。しかし、メーカーが指示する価格を無視して低価格販売するディスカウントハウスはショッピングセンターから忌避される傾向にあった。そこでコルベットらは自社が開発する商業施設内に、食品スーパーの売場を設け、スーパーの売場自体を囮として集客し、それ以外の売場で利益を得るという仕組みを考え出したのである。

しかし、ディスカウントストアが食品売場を直営することは運営ノウハウの点から困難であったので、既存の食品スーパーと提携し、施設内の床を貸して商業施設内に入居させた。食品スーパー単体での利益がわずかであっても、非食品分野で利益を稼ぎ、食品スーパーに対しては賃料をきわめて低額にとどめるなどの策をとった。スーパーなどと共同で出店することで集客や売上獲得につなげることができたほか、ディスカウントハウス単体では扱えない商品分野も商業施設内で扱うことが可能となり、地域の消費者の幅広いニーズに対

応することができた。また、売場の一部を他社に任せることで、資本力が十分ではなくても、迅速なチェーン展開が可能となった。

このような、コルベットが開発する、食品スーパーなど他社が運営する売場を組み込んだ商業施設は、「コルベットシティ」として知られるようになった。コルベットシティはある種のショッピングセンターと言えた。低価格を武器とするディスカウントストアは既存のショッピングセンターからは嫌われたが、自らショッピングセンターのような施設を開発しながら出店を進めたのである。

後述するようにコルベットなどを日本に紹介したのは北里宇一（佐藤肇）だが、彼は「（コルベットなどの）SSDDS の経営技術は、ショッピング・センターの経営方法にきわめて類似している。事実、近代的商業においてはマーチャントとしての活動はもちろん重要だが、それに劣らずそれ以上に、不動産プロモーターとしての活動に力をいれた方が、純益が大きいばかりでなく、危険も遥かに少なくなるということになる。」(16)と記し、米国のディスカウントストアがショッピングセンターとしての性格を持ち合わせていたことを指摘している。

そのコルベットが 1962 年 5 月、百貨店や高級専門店が軒を連ねるニューヨーク五番街に新店(Fifth Avenue store)をオープンした。五番街に店を出すという会社としての広告効果を狙ったものだったかもしれないが、地上 7 階、地下 1 階の百貨店並みの大型店で、コルベットの存在を広く知らしめる店となった。コルベットはウェストベリー店から衣料品を扱い始めていたが、その後百貨店から衣料品バイヤーを引き抜くなどして強化を進め、この五番街店では衣料品を含む百貨店のような品揃えを実現した。地下で医薬品等、1 階で化粧品や宝飾品、服飾品、2 階で紳士服、3 階、4 階で婦人服、5 階で子供服、6 階で家庭雑貨、7 階で家電製品や、金物・荒物などを販売し、非食品分野はほぼ網羅した。食品の扱いこそなかったが、これに食品フロアを加えれば後の日本の総合スーパーのフロア割りに近いものがあった。

五番街店の出店で注目されたコルベットであったが、その頃をピークとして 1960 年代に凋落の途を辿る。勢いを失った原因としては、自社店舗内に出店してもらうためにローカルな食品スーパー「ヒルズ」と提携したものの、同社にはスーパーとしての店舗運営力が十分に備わっておらず、コルベットの要求に十分応えることができなかったこと、また提携した家具売場の運営事業者も消費者ニーズに対応できなかったこと、が指摘されている。また、60 年代にシアーズや J.C.ペニーなどの GMS や食品スーパーを核としたショッピングセンターの全国的な展開が進むにつれて、コルベットシティの集客力がそれらの施設に見劣りするようになったことや、K マートやウォルマートなどの新興ディスカウントストアチェーンが急成長したことも、急速に競争力を失った原因になった。

（4）佐藤肇による SSDDS の日本への紹介

コルベットについては、1962 年 8 月に日本ナショナル金銭登録機（現 日本 NCR）の宣伝・企画部門にいた佐藤肇(17)が、北里宇一の名で雑誌『エコノミスト』(18)に投稿した記事

によってわが国に紹介された[19]。「販売革命にゆれるアメリカ」と題されたその記事では、ファカウフが戦後に家電製品の徹底的な低価格と低マージン高回転の販売で成功すると、同様にありとあらゆる商品を安く大量販売しようとして 54 年に最初のディスカウント・デパートメントストアを開設したこと、それ以降各地に同様の店ができてあっという間にディスカウントストア業態の売上が百貨店売上の 3 分 1 にまで達していること、そのコルベットが五番街に百貨店と見紛うほどの立派な店を出店し米国流通業界に衝撃を与えていること、などを詳細に報じた。米国流通業界でディスカウントストアが急成長していることはそれまでにも専門誌などで紹介されていたが、佐藤の記事は、セルフサービスのチェーン店が百貨店のような品揃えと店舗によって流通業界を席捲していることを紹介し、国内の流通業界で強いインパクトをもって受け入れられた。

佐藤はコルベットを紹介する際に、その業態を「SSDDS」と呼んだ。SSDDS 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）の略である。前述のように、米国ではコルベットが郊外に展開していたような店はディスカウント・デパートメントストアとかディスカウントストアと呼ばれていた。五番街店についてはコルベット自身は「プロモーショナル・デパートメント・ストア（ＰＤＳ、大衆百貨店）と呼んでいたようである。しかし佐藤は、日本に紹介する際に、セルフサービス店であることを強調するために、米国での呼称「ディスカウント・デパートメントストア」に、国内でようやく導入が進みつつあった「セルフサービス」という冠をあえてつけて紹介したものと思われる。ディスカウント・デパートメント・ストア(DDS)という名称ですら、必ずしも米国流通業界で浸透していたものとは言えないようで[20]、SSDDS というネーミングは佐藤の創作であったかもしれない。

食品スーパーやドラッグストアなどでセルフサービスが普及していた米国とは違って、当時わが国では食品店などでセルフサービスの導入が始まったばかりであった。非食品分野にもセルフサービスを導入した店が誕生し始め、それらの店には「スーパーストア」という日本独自の業態名がつけられていた[21]。しかし佐藤の記事によって、「SSDDS」というコンセプトが流通業界で大いに注目されることになった。SSDDS は文字通り、セルフサービス販売方式と低価格、それに百貨店のような総合的な品揃えを特徴とする小売業態と解釈され、それはとくに衣料品や雑貨を扱う有力な専門店が近代化し店舗を大型化し成長する道であると理解された。各社はセルフサービスの総合品揃えの大型店を SSDDS[22]と呼ぶようになった[23]。

５．1960 年代のダイエーなど各社の品揃えの総合化、SSDDS 化

（１）衣料品等のセルフサービス店の SSDDS 化

1950 年代のダイエーや岡田屋、羊華堂は、一部の地域でわずかな数の店を運営する中小企業であったし、また後に西友となる西武ストアーも、西武百貨店が 56 年に設立した㈱西武ストアーが雑貨などを扱う小規模店を 10 店ほど運営しているのみだった。各社は、まだ

小規模な企業に過ぎなかったが、北里宇一（佐藤肇）のエコノミスト誌の記事によって、また自ら米国の流通事情を視察したことなどによって、セルフサービスを導入し、店舗をチェーン展開することで百貨店を凌駕するような力を持ち得ることを学び、SSDDS 化を志向した。SSDDS 化とは、ひとつはセルフサービスを本格導入することであり、もう一つは百貨店のように品揃えを総合化した大型店となることであった。

各社は 1960 年代前半に SSDDS だとする店を出店した。西武ストアーは 1962 年 9 月の「高田馬場店」のオープンの際に、岡田屋は 1963 年 3 月のオカダヤ四日市店の増床オープンの際に、ダイエーは 63 年 7 月の神戸三宮店のオープンの際に、イトーヨーカ堂は 64 年 7 月の大山店オープンの際に、「SSDDS」（西武ストアーは SSDS という業態名を用いた）という業態名を使った[24]。東北では仙台の遠藤屋（現　エンドーチェーン）が、62 年 12 月にオープンした 3 号店となる約 400 坪の仙台宮町店を「東北地方初の SSDDS」として宣伝した。

以下に、西武ストアー（西友）、ダイエー、いづみや、岡田屋、イトーヨーカ堂などを例に、各社の 1960 年代の SSDDS 化の動きについて整理しておく。

（２）西武ストアー（西友）と SSDS

SSDDS が国内に紹介された 1962 年当時、西武ストアーとしては 10 店ほどの店があったが、それらは西武百貨店が管轄する小規模な分店であって、セルフサービスを取り入れ始めてはいたものの、まだその技術水準が低くほとんど対面販売のままというのが実情であった。様々な経緯で出店してきたため店によって品揃えも運営もばらばらで、チェーンストアとしての体をなしておらず、低い生産性など経営上の問題も多かった[25]。

西武百貨店調査部長の三島彰は、友人であった NCR の佐藤から米国の SSDDS の話を聞き、NCR の米国視察セミナーへの参加を勧められた。この佐藤は前述の SSDDS をわが国に紹介した佐藤肇である。

1962 年 4 月、セミナーに参加した三島は、ニューヨークで百貨店の如きコルベットの店を見て驚き、帰国すると、コルベットのように衣料品から各種雑貨に至るまで多様な商品をセルフサービスで低価格で販売する大型店の出店を社内で主張した。それを受けて西武ストアーは、62 年 9 月に本格的にセルフサービスを導入した「東都初の SSDS」と謳った東京・高田馬場店を開店した[26]。

1963 年 4 月に、西武百貨店から分離して㈱西友ストアーが発足すると、同社はばらばらだった各店の商品構成を食品 50%、非食品 50%として品揃えの統一を図り、本部の商品部が集中仕入れを行なうチェーンストアとして、多店舗化を図ることになった。西友ストアーは、64 年に新小岩井に地下 1 階地上 3 階約 2,300 ㎡の店舗を出店するなど、店舗規模も次第に大型化した。

（３）ダイエーと SSDDS

①三宮ダイエービル、庄内店と名店街の導入

ダイエーは前述のとおり、1950 年代にはセルフサービスに取り組んでおり、また品揃え

の幅も徐々に広げていたが、60 年代に入ると品揃えをさらに拡大するとともに、店舗規模の大型化を進めた。

1963 年 7 月には、地上 6 階地下 1 階で売場面積 5,672 ㎡と最大規模の店舗となるダイエービルを三宮にオープンした（ダイエー三宮第一店）。この店を開発する際、ダイエーは食料品や、医薬品・化粧品、衣料品、雑貨、家電製品等をセルフサービス販売することにしたが、直営だけではこれだけ大きな店の売場を埋めるには不十分だと考え、宝飾店、カバン店など複数の専門店をテナントとして導入することにし、売場面積 5,672 ㎡のうち、1,119 ㎡をテナント売場とした(27)。

当時、東京駅の民衆駅をはじめとして各地の鉄道駅などに有名店を集めた名店街ができて注目を集めており 、ダイエーは直営スーパーの売場に、名店街のような専門店街を併設した大型店を開発しようと考えた。

地下 1 階から 2 階までをダイエー直営、3～5 階をテナントとすることを計画し、テナントを募集し始めたが、前例がほとんどなかったのでテナントの誘致には苦労した。名のある専門店の経営者らはプライドが高く、「スーパーのビルなんかに入れるか」という意識が強かったうえ、「ショッピングセンター」に対する理解がまるでない時代であったため、テナントはなかなか決まらなかった。オープンまであと 1 か月の時点で、まだテナントが十分集まらず苦戦していることが報じられている(28)。

ダイエーは、専門店に出店してもらうために、三宮エリアが国鉄、私鉄、バスなどをあわせて多数の乗降客のいる恵まれた市場であることを説明するとともに、ダイエーが専門店との協力と団結により、運命共同体意識をもち一大ショッピングセンターを形成したいこと、そしてより大きな需要を創造し地域社会に奉仕していきたいという思いを伝えた。そして、三宮店の専門店街を管理する会社として㈱神戸名店デパートを設立した。

7 月になんとか専門店街も含めてオープンしたダイエービルは、多様な品揃えを誇るダイエーの最大規模の店となり、店の看板には「SSDDS」と記された。ダイエーの社史は、複数のテナントが導入されたこの SSDDS を、「日本のショッピングセンターの原型」、「わが国のショッピングセンターのはしり」と記している。

地下が生鮮食品売場で、1 階は食料品、2 階は衣料品売場、これら地下 1 階から 2 階までのフロアはダイエー直営だった。ビルの 3 階には「名店デパート」と称したフロアが設けられ、雑貨などの専門店が集められた。4、5 階にも当初計画では専門店街が入る予定であったようだが、一部に専門店は入っているものの、4 階には直営の文具・玩具売場ができ、5 階は大部分を催事会場としており、テナントが思うように集まらずに当初計画よりもテナントの売場が縮小されたのかもしれない。 6 階には少し遅れて食堂街ができたが、11 区画あり、そこにはダイエー直営のレストランのほか複数のテナントが導入された。

ビル 3 階のフロアは、名店デパートを名乗っているが、そのテナントの一覧みると、吉田宝飾店、静風堂(画材)、扇港レコード、三浦屋(かばん)、小原時計、カメラの土井、その他に真珠、舶来雑貨、手芸用品、ネクタイ、貸衣裳、印章、陶器、玩具、はきもの店、とその

顔触れに有名店はなく地味な印象を受ける。老舗の有名店はそののれんに傷をつけないようにスーパーの店舗への出店を嫌ったため、無名の専門店が中心になったと思われる。

当時は無名ではあったものの、神戸三宮店にテナントとして出店したことをきっかけにチェーン化した店がある。「カメラの土井」がそれである。店主の土井君雄は福岡市で二次卸を営んでいたが、このままの事業では限界があると感じ、1959 年に㈱ドイを設立して小売事業に進出した。三宮の店は、同社が小売に進出して間もない頃に出店を決めたものであった。「カメラのドイ」はその後、チェーン化を進め、80 年頃には 100 店舗以上に拡大し、大手家電チェーンの一角へと成長した。

②庄内店

三宮のダイエービルがオープンした翌年の 1964 年 4 月、ダイエーは大阪府豊中市に庄内店をオープンした。三宮の店のような既存の中心市街地・商店街への立地ではなく、大阪・梅田から阪急宝塚線で約 15 分のベッドタウンとして発展中のエリアへの出店だった。

庄内店には三宮で実験した名店街を導入し専門店を入居させた。ダイエー直営売場が入る本館のほかに、広場を挟んで鉄筋三階建ての別館があり、そこに専門店街が導入された。1 階は飲食街としてお好み焼き屋、すし屋、ラーメン屋などが入り、2 階には、美容室や内科、婦人科、眼科、歯科といったクリニック、洋裁、料理、いけ花、茶道教室が、3 階には射的などのゲームが楽しめるダイエー・アミューズメントセンターが入った。

テナント募集に際して、店長は小売店などに対して庄内店を「日本初のショッピングセンター」として宣伝したものの、まだダイエーの知名度が高くないこともあり、ここでもテナント集めには苦労した。名店街に入る専門店には、仕入れ先でもある各種商品の取引先の業者などに売上歩合契約で入居してもらった。

店舗の建設資金を得るため、銀行にもテナントとして入居してもらって入居保証金を獲得しようとしたが、メインバンクを回っても、銀行は「駅前かビジネス街にしか出店しない」方針だとして当初は前向きではなかった。店舗施設を視察してようやく出店が決まったが、その銀行の支店にはオープン後多くの客が口座開設のために訪れ、それを見た銀行側は、ダイエーが今後ショッピングセンターを計画するときにはテナントとして入りたいと言ってきたという。

この庄内店の成功により、ダイエーの店舗のショッピングセンター化の流れが定まった[29]。

（4）いづみやとテナントの導入

1968 年 4 月、いづみや（後のイズミヤ㈱）は岸和田店をオープンした。

戦後、大阪市内で衣料品店を営んでいたいづみやは、66 年頃からチェーン展開を志向するようになり、1967 年の段階で市内を中心に 12 店舗を展開していた。岸和田店は、大阪府岸和田市の南海本線岸和田駅近くにオープンした。2 階建てで店舗面積 6,900 ㎡、駐車場台数は 90 台、いづみやの直営売場を核にテナント 24 店が出店した[30]。いづみやが得意としていた衣料品の売場のほか、子会社を通じて取り組んできた食品スーパーの売場を併せ持

つ、総合スーパー型の店舗であった[31]。

いづみやは、1968 年 7 月には今度は大阪府堺市郊外の南海高野線百舌鳥八幡駅の近くの 3,000 坪の土地を購入し、駐車台数 180 台の駐車場を有する、いづみや百舌鳥店を出店した。売場面積約 7,000 ㎡余りのうち核店舗となる直営店以外のテナントが 2,694 ㎡を占めた[32]。

（5）岡田屋（ジャスコ）と SSDDS

1957 年 6 月、岡田屋の岡田卓也は雑誌『商業界』が主催する米国視察にはじめて参加した[33]。そこで岡田が見たのは、通販業大手で GMS も展開するシアーズ・ローバック 、食品スーパーの A&P、バラエティストアのウールワースなど、米国を代表する大手小売企業群であり、産業化の進んだ米国のチェーンストアの現状であった。ディスカウントストアのコルベットや、米国で急成長し始めていたショッピングセンターも視察した。

帰国した岡田は、駅前オカダヤの増築にととりかかり、1959 年 10 月に百貨店法による許可を受け、同年 11 月に 2,200 ㎡への増築を完成させた。店舗名称はオカダヤ （のちに四日市オカダヤ）とした。また、1959 年にセルフサービス店をチェーン展開する子会社としてマルオカ㈱を設立し、11 月にそのマルオカが駅前オカダヤ内に食品スーパーの OK ストアをオープンした。

1961 年 10 月には、オカダヤ四日市店の 4,000 ㎡の増床を申請した。この増床計画は、近鉄百貨店の 5,000 ㎡の増床計画とバッティングし、百貨店法にもとづく百貨店審議会で一緒に議論されることになった。大手の近鉄百貨店に対し岡田屋は不利ではないかと見られていたが、四日市市内で同社が取り組んできた商店街近代化運動や社会貢献活動を審議会で説明した[34]ことが功を奏し、周囲の予想を覆して申請の 70%、2,800 ㎡の増床が認められた[35]。対する近鉄百貨店は申請の 30%の 1,500 ㎡の増床しか認められなかった。

1962 年 10 月に増床部分の一部が、63 年 3 月には増床分 2,800 ㎡すべてが竣工して、全館の売場面積は 5,000 ㎡に拡大した。このうち 3 階の肌着売り場にセルフサービス方式を採用し、岡田卓也はこの増床した店の看板に「SSDDS オカダヤ」と記した。この四日市店を足掛かりに、岡田屋は以後、SSDDS 化、多店舗化を進めた。岡田卓也は後に、さきの米国視察で米国の先進的なチェーンストアを目の当たりにし、また岡田屋も徐々に企業規模を拡大していくなかで、大量仕入れ、大量販売するチェーンストアが、日本でも必ず定着するという予感がしたと記している[36]。

1965 年 2 月、岡田屋は岡崎店をオープンした。もともと地元の中小の専門店が集まった寄合百貨店「たつき百貨店」があったのだが、地上 4 階地下 1 階のビルに建て替えられ、岡田屋が新しいビルの核テナントとして出店することになり、ビルの地下にはスーパー・ヤマナカが入り、そのほか寄合百貨店時代からの店などの専門店が入居した。大型衣料品店と食品スーパーの 2 核のショッピングセンターともいうべき施設（後の岡崎シビコ）が誕生した。

本格的にチェーン化を進めようとする岡田屋の課題は、資金の確保と企業規模の拡大に

よる仕入れ力等の強化であった。そこで 1969 年 2 月、資本金 1 億 5,000 万円で、同業のフタギ、シロと均等出資しジャスコ株式会社を設立した。

1969 年 10 月、ジャスコの名前を冠したはじめての店として焼津店がオープンし、70 年 3 月には、岡田屋、フタギ、オカダヤチェーン、カワムラ、ジャスコの 5 社が岡田屋を存続会社として合併し、4 月にジャスコ株式会社に商号変更した。この経営統合によりジャスコは急速なチェーンストア化のための地盤を固めた。ジャスコとなってからは、岡田屋の百貨店・大型衣料品店路線でも、子会社が進めていた食品スーパー路線でもなく、衣食住にわたる商品をセルフサービスで販売するという SSDDS 化の路線をより明確にとるようになった。

（6）イトーヨーカ堂と SSDDS

衣料品専門店として営業していたヨーカ堂は、1960 年に千住店内に設けた食品コーナーでセルフサービスを試験導入するなど、業容の拡大および革新に努めた。

同社を率いる伊藤雅俊は、1961 年春に NCR 主催の「第 3 回 MMM セミナー視察団」に加わり、40 日間にわたって欧米を視察した。それまで自社の衣料品店を発展させて百貨店化することを目論んでいたが、伊藤は、視察先の米国で商業の中心が完全に中心市街地の百貨店から郊外のスーパーマーケットやショッピングセンターに移っているのを目撃した。伊藤のいつかは自分の店をすばらしい百貨店にしたいという目標が大きくゆらいだ[37]。米国のスーパーの成長を目の当たりにし、「いずれ日本もアメリカの後を追うに違いないという確信に近いものを感じて帰ってきた」と著書[38]に記している。

欧米視察で大いに刺激を受けた伊藤は、帰国して間もない 6 月、千住店の取扱品目を衣料品、食料品(加工食品)、家庭用品、化粧品、薬品などに広げ、10 月には 2 号店となる赤羽店をオープンしチェーン化に手をつけた。この赤羽店でヨーカ堂はセルフサービスを本格的に導入した。

出店する店の規模も次第に大きくなった。1964 年 7 月にオープンした大山店は店舗面積 3,300 ㎡とそれまでの店よりもはるかに大きく、1 階に紳士服、肌着、寝具、バッグ、靴、2 階に婦人服、子供靴、化粧品、アクセサリー、3 階に食料品、日用品、家庭用品、電気製品というフロア構成だった。同社はこの店を「東京が生んだ日本の本格的 SSDDS」と宣伝した。イトーヨーカ堂（65 年に商号を㈱ヨーカ堂から㈱伊藤ヨーカ堂に変更。71 年に実質上の商号変更により㈱イトーヨーカ堂となった）は大山店以来 71 年まで自社の店の宣伝にこのコピーを用いた。

1967 年の曳舟店からは生鮮食品の取扱いも本格的にスタートさせ、生鮮食品から衣料品、雑貨までを直営の大型売場で販売する力を身に付けていった。伊藤雅俊は店舗の大型化、品揃えの多様化について、「所得の増加につれて消費の多様化、高級化が進む。一カ所でいろいろ買い物する消費傾向も強まるだろう。これに対処するには“入れ物"を大きくし商品の種類を豊富にすることだ」（日本経済新聞 1969 年 9 月 2 日付）と語っている。イトーヨーカ堂は 1960 年代に約 20 の店を出店したが、2 号店の赤羽店が 556 ㎡だったのに対し 60 年代

後半に出店した店は 3,000 ㎡級の店が多く店舗の大型化が顕著で、最大規模の越ケ谷店は売場面積が 4,268 ㎡に及んだ。

イトーヨーカ堂は、店舗の大型化、品揃えの総合化を進めたが、ワンストップショピングができる施設の魅力をより高めるためには、施設内に顧客がゆっくりと時間を過ごせる飲食店がある必要を感じた。物販店のテナントだけでなく、レストランチェーンをテナントとして導入しよう考えたが適当な企業が見当たらなかった。ファミリーレストランチェーンが国内で成長をみるのは 1970 年代になってからであった。そこでイトーヨーカ堂は自営のレストラン経営を検討したが、レストランの経営ノウハウはなかったので、鈴木敏文取締役（後のセブン-イレブン・ジャパン代表取締役社長、イトーヨーカ堂代表取締役社長）と清水秀雄総括マネジャーを米国に送り、提携先のレストランチェーンを探った結果、コーヒーショップのチェーンのデニーズと提携し同社の技術を導入して国内にデニーズをチェーン展開することになった。なお、両氏が米国を周っている間に偶然発見し、国内にチェーン展開する契約を締結することにしたのが、コンビニエンスストアのセブンイレブンだった。

（７）忠実屋の名店センター

忠実屋は戦前に東京・八王子市内で漬物をリヤカーに積んで売り歩いたのが始まりであり、その後総菜、乾物、鮮魚を扱う食品専門の繁盛店となった。戦後は百貨店化する構想もあったが、セルフサービス販売を導入するとともに[39]、1962 年にチェーンストア経営へと方針転換し、62 年に上野原店（山梨県）、64 年に中野店（東京都）と店舗展開を進めた。

1968 年 6 月には「名店センター小田急相模原店」を東京の小田急線相模原駅前にオープンした。4 階建てで、1 階がフードフロア、2〜3 階を名店フロアとしたショッピングセンター形式の店舗であった。忠実屋はテナント集めに苦労しながらなんとかフロアを埋めた。

翌 1969 年 6 月には、やはりショッピングセンター形式の「名店センター府中店」をオープンする。京王線府中駅近く、地下 1 階地上 6 階建て延 13,400 ㎡で、テナントとして、アメリカ屋靴店、コイデカメラ、新星堂(レコード、楽器)、第一家庭電器のほか、婦人服、紳士服、子供服、アクセサリー、時計、書籍、玩具などの専門店と食堂、喫茶店の計 41 店が入居した[40]。

(８)SSDDS の郊外出店とダイエー香里ショッパーズプラザ

①「郊外型ショッピングセンター」の開発

各社が SSDDS と称する店舗の開発を進めるなか、1968 年に、SSDDS として、またショッピングセンターとして時代を画する店舗が誕生した。ダイエーが 68 年 11 月に出店した香里店である。既述の三宮のダイエービルや庄内店など SSDDS のチェーン展開を進めていた同社が、本格的に郊外への出店を試みた店であった。

その立地は京阪本線で千林駅から 10 分ほどの香里園駅から西に歩いて 300m ほどの場所で、既存のまちの中心地、市街地からは離れ、周りには田畑が広がっており、それまでの商業立地の考え方からすれば大型店が成立しそうにない立地だった。しかし、駅をはさんで東に 2km 少々のところに住宅団地が開発されるなど周辺の人口が急増していたので、ダイエ

ーは、バスや自家用車で来店する客を取り込めば事業が成立すると見込んだ。店は、1960年代後半頃からの自家用車の普及に対応して、幹線道である旧国道170号線沿いに立地し、400台駐車可能な当時としてはかなり広い駐車場を備えた。店舗前に平面駐車場があったほか専門店棟の屋上にも駐車場があり、クルマは本館の 3 階まで伸びるスロープを上がり、そこから屋上駐車場へと誘導された。

店舗開発に携わった中内功の弟の中内力は自伝のなかで、テナントとしての出店を打診していた神戸銀行の頭取が出店予定を視察したときに、頭取が「中内君。大丈夫か？田んぼばかりだぞ」と目を丸くし、それに対して「大文夫です。駅の向こう側には沢山の人が住んでます。店ができると、どんどん来ます。駐車場もつくるので心配要りません」と説明したと回想している(41)。

②火薬工場跡地に開発された香里団地

香里店や香里駅のある枚方市は、戦中は日本有数の軍事都市であった(42)。1939年に、増大する火薬需要に対応するため、香里駅から西へ 2km ほどのところに東京第二陸軍造兵廠宇治火薬製造所の香里工場ができ、42 年には、独立して第二陸軍造兵廠香里製造所となった。工場は建物面積 116,000 ㎡という広大な施設であり、そこで 1 万人以上の人が働き、戦地に爆弾・砲弾を届けた。

1945 年、終戦により操業を停止し、工場は連合国賠償物件として放置された状態が続いた。51 年に払い下げが決定すると、52 年に旭化成など 3 社が旧香里製造所の払い下げを申請したが、住民らは、3 社が朝鮮戦争特需を狙って火薬製造工場の再開を目指しているとして払い下げに対する反対運動を起こした。この反対運動の結果、枚方市の性格が大きく転換することになる。軍事都市、工場のまちから郊外ベッドタウン、ニュータウンへの転換である。53 年、旧香里製造所の再開中止が決定され、57 年には旧香里製造所はそのほぼ全域が日本住宅公団に現物出資され、住宅地として開発されることになったのである。

日本住宅公団はその 2 年前の 1955 年に優良な住宅建設や大型団地の造成などを目的として設立されていた。戦後、戦災で破壊されたまちに海外から多数の復員兵、引揚者が戻って来たことで、住宅の確保が国にとって喫緊の課題となっていた。さらに、地方から都市へと大勢の若者が働きに出て来たことで都市人口が急増し、都市の住宅不足に拍車をかけた。54 年に成立した鳩山内閣は、大都市における住宅建設促進を最優先の課題として、55 年を初年度とする「住宅建設 10 箇年計画」を策定して年間 42 万戸の住宅建設目標を掲げ、住宅公団が設立されることになった。

日本住宅公団法では、公団の目的を、「住宅の不足の著しい地域において、住宅に困窮する勤労者のために耐火性能を有する構造の集団住宅及び宅地の大規模な供給を行うとともに、健全な新市街地を造成するための土地区画整理事業を施行する」(第 1 条)としている。従来の公営住宅の建設は地方公共団体が主体であって、行政区域内での比較的小規模な事業にとどまっていたので、国も出資する特殊法人が主体となって、より広域的な計画としてまたより大規模に住宅開発を進めようとしたのである。

住宅公団は 1956 年に大阪府堺市に公団住宅第一号となる金岡団地(約 900 戸)を竣工し、入居が開始された。同年に名古屋市北区に志賀団地、57 年には東京都港区に晴海団地が竣工した。既述のように、米国ではレヴィットなどの民間事業者が安価で大規模な住宅地開発を進めたが、わが国では公団が中心となって大規模住宅開発が実施された。レヴィットの生み出したレヴィットタウンの住宅が戸建てであるのに対し、公団住宅は集合住宅の割合が高く、またわが国の公団住宅では米国の郊外住宅地ほど住人は交通手段としてクルマに依存していなかったという違いはあった。

その公団が、枚方市では土地区画整理事業により宅地を整備し、大規模住宅開発・ニュータウン開発の先駆けとして香里団地を開発した。土地区画整理事業は地区面積が 155 ヘクタールにも及ぶものであった。公団はそこを約 2 万人が居住する住宅街とすべく団地および戸建て住宅を開発し、58 年に入居が開始された。東京の多摩ニュータウンの入居開始は 71 年であるから、香里団地はニュータウン開発のさきがけとなるものであった。

公団による開発が進むとともに、周辺で他社による住宅地開発も進み、1958 年に 6 万 6 千人だった枚方市の人口は、65 年に 12 万 9 千人に、70 年には 22 万人に達した（枚方市住民基本台帳人口)。

香里団地は香里駅をはじめほかの鉄道駅からも 2km 以上離れているため、交通の便はあまりよくなく、住民は駅に出るためにバスなどを利用していた。住民の買物の場としては、団地内で買い物も済むという触れ込みで団地内のエリアごとに小規模な店舗を含む地区センターが設置され、最大規模の地区センターには公設市場が設置されていた。公設市場の「香里マーケット」には食料品や日用品の店などが約 25 店入居していた。しかし、急増する人口に対して店舗規模があまりにも小さく、また店舗間の競争が限定的であったため、価格の高さや品質の悪さに加えて、店主による量目のごまかしなどの問題も起きた。主婦らはマーケットを嫌ってバスで買物に出掛けるようになり、公団に対して店舗の新設を要求した。それを受けて公団はスーパーを誘致することにし、1960 年に大丸ピーコックの 1 号店となる香里店が、団地内の地区センターの一角にオープンした。しかし、スーパーがオープンしても、店舗の不足感はなくならなかった。そうしたなかで、68 年のダイエー香里店のオープンは、歩いて行くには遠いという不便さはあったにせよ、新しい買い物の選択肢を提供することになった。

③ダイエー香里ショッパーズプラザの店舗

香里店は 4 階建ての直営スーパー（売場面積 5,518 ㎡）が入る棟と、2 階建ての専門店棟（同 6,983 ㎡）からなる施設だった[43]。直営棟では、ダイエーが衣料品、化粧品、雑貨等のセルフサービス販売を行ない、専門店棟には、テナントとして洋服、呉服、高級雑貨などの専門店が 54 店出店した。近接地には当時流行していたボウリングなどかできるレジャー施設もつくられた[44]。流通専門誌は、「本格的郊外型ショッピングセンター」として香里店のオープンを伝えた(『商業界』1969 年 2 月号)。

ダイエー香里店の郊外立地の試みは成功し、同店はモータリゼーションに対応した大規

上の写真はダイエー香里ショッパーズプラザの遠景。左側の建物が本館、右側が別館の専門店街。本館３階に達する車用のスロープや屋上駐車場も確認できる。
下の写真は開業時の様子。
（流通科学大学所蔵）

模ショッピングセンターのはしりとなり、初の郊外型ショッピングセンターと言われることもある。ダイエーは社史でダイエー香里ショッパーズプラザを「車社会とワンストップショッピング時代にふさわしいわが国初の本格的郊外型ショッピングセンターとして設計され、世間をびっくりさせた。」と記している 。

同店では、直営のスーパーの店舗部分を指す「ダイエー香里店」という名称とは別に、専門店街を含めた商業施設全体を指す名称として、「ダイエー香里ショッパーズプラザ」という名称が設けられた。ショッパーズプラザとは、買物客のための広場という意味で、以後この名称はダイエーのショッピングセンターの代名詞となった。

（8）SSDDS から総合スーパーへ

SSDDS を名乗る店が 1960 年代に続々誕生したが、SSDDS という名称はその後一般化することなく業界からも急速に消えていった。流通業界にセルフサービスが急速に定着したことでセルフサービスをあえて強調することにあまり意味がなくなったこと、スーパーの安売り路線が徐々に後退したこと、SSDDS の象徴的な存在だったコルベットの急速な失速、などがその要因として考えられる。

ダイエーは 1960 年代末に自社の店舗類型を PDS、DDS、SM の 3 つに分類整理した[45]。SM は食品スーパー、DDS(Discount Department Store)は米国でも使われていた総合品揃え型のディスカウントストアを指す用語。PDS (Promotional Department Store)は大衆百貨店であり、コルベットが五番街店を表現する際に使っていた用語でもあるが、この PDS にダイエーは重点をおいた。

低価格販売で成長したダイエーだが、1960 年代の中内の興味は、安売りからの脱皮へと変わっていた。ディスカウントから PDS への転換である。経済が急成長し国民所得も急速に増大するなかで、ダイエーはより大きく華やかな売り場づくりを志向した。衣料品、日用品をはじめ、当時三種の神器とよばれたテレビなどの家電製品や家具なども品揃えした。当時は家電製品や家具などを専門に扱う小売チェーンが十分成長しておらず、工業の成長とともに大量生産された商品を効率的に大量販売する小売店がなく、メーカーは総合スーパーにそうした機能を期待した。またダイエーなど各社はそうした期待に応えようとした。SSDDS は低価格訴求型の店舗というより、日本の小売業の中核を担う存在へと変わっていた。

中内は、当時の著書で「スーパーの現在の課題は、このチーピーストア（安売り屋）からの脱皮である。脱皮して目指すものが PDS である。昭和 30 年代のころのように、消費者にとってイメージの悪い、ほとんど乱売だけで明け暮れしていたというやり方から脱皮して、国民経済の中の流通業界という自覚で店づくりをすすめねばならない。プロモーショナルとは積極的な姿勢を意味する。ストリップ劇場でもショーをさらに豪華にし、舞台装置を整える」と記している[46]。

こうして、ダイエーの PDS など、店舗規模、品揃えを拡大し、また装飾を増やすなどより豪華になった各社の店舗群は、「総合スーパー」と呼ばれるようになった。また総合スー

パーは、米国で急成長していた大型のセルフサービス店である GMS になぞらえて、食品の取り扱いの有無などの違いはあるが GMS とも呼ばれるようになった。

（9）総合スーパーの品揃えの総合化、立地の郊外化、ショッピングセンター化

以上の事例にみるような、1950 年代の衣料品や化粧品等の繁盛店各社の SSDDS 化の取り組みについて 3 点まとめておきたい。

①品揃えの総合化

各社の事例から、成長志向の強かった雑貨等の繁盛店は、当初は百貨店化を目指していたが、米国のスーパーやディスカウントストアの情報に触れ、セルフサービスの店をチェーン店として数多く出店することで百貨店を凌駕するような力を持ち得ることを学び方向転換し、SSDDS 化を志向したことがわかる。

1960 年代のスーパーの成長要因として、経済成長と所得の向上とワンストップショッピングの買物行動の広まりを挙げたが、所得の向上によって、人々はより多様な商品を手に入れようとし、またそれらの商品をなるべくまとめ買いしようとするようになり、そうした消費行動に対して、大型の店で総合的な品揃えを提供する SSDDS は適合的だった。50 年代には衣料品等の繁盛店だった店も、雑貨も店に置いてほしい、家電製品もほしい、食品も、といった顧客の要望に応じて品揃えを拡大し SSDDS 化した。

矢作［2021］[47]は、ラインロビング戦略という面から SSDDS の品揃えの総合化を説明する。当時、ダイエーの中内など多くのスーパー経営者が指導を受けていた商業コンサルタントの渥美俊一は、消費者が日常的に消費する商品群で来店動機に関連の強い商品カテゴリーを集めて品揃えが豊富な強力な売り場をつくることで、他の小売店から売上を奪い取ることができると指導していた。そうした学びを得た経営者らが食品や日用品の売場を強化し、各社の店舗の大型化と品揃えの総合化につながったという。

品揃えを拡大した要因として、もうひとつの重要なポイントは、品揃えを衣料品や雑貨から食品へと広げることによる利益の拡大効果であった。この点に関しては、米国で衣料品や家電製品などのディスカウントハウスが、新興住宅地開発が進められていた郊外に出店する際に、集客力を高めるために食品スーパーを店舗内に併設して食品部門を囮として使い、非食品の売場で利益を得ようとしたことと重なるところが大きい。日常的な集客のためには食品の扱いが重要なのは、米国も日本も同じであった。

矢作［1998、2021］[48]は、スーパーが品揃えを総合化した要因として、当時の食品管理技術の未熟さに起因する利益率の低さを挙げている。当時、スーパーは取り扱いの難しい生鮮食品のセルフサービス販売に取り組み始めてはいたが、生鮮食品は加工や冷蔵、冷凍のための設備に多額の投資を必要とし、しかも当時のスーパーは商品管理技術が未熟だったので、商品の破損・廃棄率がきわめて高く、結果として店の利益率は低かった。そのため食料品主体のセルフサービス店は、低価格を売りにしながら、粗利益確保の手段として衣料品や住居用品を必要としていたというのである[49]。一方の衣料品、雑貨のセルフサービス店は集客のための囮として食品を欲した。こうして、食品から非食品の衣料品や雑貨までを取り

そろえてセルフービス販売するSSDDS業態と呼ばれた店が出現することになった。

ところで、雑貨、衣料品などの非食品分野と食品スーパーの売場を併せ持つ商業施設を生み出すためには、コルベットのように、非食品を扱う小売店が食品スーパーをテナントとして店舗内に導入する方法もあった。しかし、当時、わが国は食品スーパーの勃興期で、まだ各社とも試行錯誤している段階であったこともあり、集客のために重要な売り場である食品売場の運営を既存のスーパーに任せるより、自ら手がけることを選択したものと思われる。食品売場の運営を他社に依存すると、米国のコルベットが提携先スーパーの運営力の低さが一因となって経営不振に陥ったように、提携したスーパーの不振の影響で自社の経営が不振に陥る恐れがあった。

岡田屋では、岡田卓也が米国視察から帰国後、スーパーの運営会社としてマルオカ㈱を設立した。従業員を食品スーパーのベニマルなどに派遣するなどしてスーパー事業のノウハウを習得させたうえ、マルオカ㈱（1961年に㈱オカダヤチェーンに社名変更）は、スーパーのチェーン展開に取り組んだ。マルオカが開発したOKストアも出店した1959年の駅前オカダヤでは、岡田屋の非食品売場と食品スーパーの OK ストアの売場が一体となった総合スーパーのような店舗が構成された。

②出店先の郊外化

ダイエーも岡田屋なども、もともとはまちの中心部、市街地の商店街などに立地していたし、SSDDSも当初は市街地へ出店した。駅前や旧来からの商店街の一角などが適当な立地と思われたが、そうした場所は地価が高いので、1960年代に国内で誕生したSSDDSの多くは、米国の郊外ショッピングセンターのように広い敷地に平屋の店舗を開発するのではなく、コルベットの五番街店や日本の百貨店のように、複数階のビルを建てて、一階を食品売場、上層フロアを衣料品、雑貨売場などとした。岡田卓也が記しているところによれば、ダイエーの中内功は、今後出店を進めていく三宮店などの店の形態を、平屋を基本とするセーフウェイ（米国の食品スーパーチェーン）のような店にするか、コルベット五番街店のような店の形態にすべきかで迷っていて、中内自身はセーフウェイのほうに関心があったものの、日本では地価が高いから広い土地に一層の店をつくっても採算があわないと判断し、コルベット五番街店のように複数階にわたる店舗を開発することにした(50)。

当初は主にまちの中心部に出店していたSSDDS各社であったが、そうした場所では地価が高騰したり、大型店の出店に適した用地が確保できなかったりしたほか、地元の商業者からの出店反対の声が強く、思うように出店できないことが少なくなかった。

ダイエーは東京への進出を模索していたが、1963年に東京・渋谷の10階建てのビル内に5層の店を出店する計画が明るみになると、周辺の商店街の小売店主らが猛反発し、反対運動を展開した。結局、同年8月、ダイエーはビルにエスカレーターを設置できないことを理由に出店中止を発表した。65年には、ダイエーの尼崎への進出計画が明らかになると、尼崎の商店街が反対運動を展開した。出店用地として地元の信金と土地売買契約を結んでいたが、それが破棄される事態となった。ダイエーは別の土地を確保することで、なんとか翌

66 年に尼崎店をオープンすることができた[51]。

まちの中心部近くに出店しようとすると地元商業者の反対運動が起こるということが続くなかで、ダイエーなど SSDDS は新興の住宅地への出店を模索し始めた。都市部の人口の増加傾向が続き、近郊の住宅開発が進んでいたが、そうした新しい住宅地には既存の商店街はなく、新しい商業施設が求められていた。各社はそうした立地では、反対運動に悩まされることなく比較的安く広い土地を取得し大型店を構えることができた。ダイエーの庄内店も香里店も、既存の商店街から離れた新興住宅地近くに出店した店であった。

既存の商店街から離れた郊外に出店する際には、その店だけで必要なものがまとめて購入できるという利便性、ワンストップショッピング性が重要だった。そのため、品揃えの総合性は重要な意味を持ち、各社は店舗規模の拡大を進めた。

③テナントの導入

店舗を大型化し、品揃えを総合化するにあたり、全ての売場を直営で運営できればそれでもよかったのだが、各社にはまだそれだけの仕入れ力や売場管理能力がなかった。多様なニーズに対応し競争力のある店舗にするためには専門店を導入するのが適当だった。 1963 年にダイエーがダイエービルをオープンしたとき、既存店に比べてはるかに大きい店を直営売場だけでは埋められずテナント導入を図ったのがその一例である。

総合スーパーがテナントを導入した要因はほかにもあり、それらについては次節以降に論じることとする。

6. 総合スーパーの百貨店法対策と「擬似百貨店」

（1）第二次百貨店法による大型店の出店規制

総合スーパーが 1960 年代に急速な店舗展開を進めることができ、またショッピングセンター化した要因のひとつに、大型小売店の出店を規制する法規制の存在があった。本節では総合スーパーの出店と法規制との関係について考察する。

SSDDS が誕生する前の 1956 年に、百貨店法という、スーパー各社が店舗の大型化と多店舗化を図るうえで大きな障害となったかもしれない法律が制定された。百貨店法は中小小売店を保護するために大型店の出店を規制するものであり、戦前（37 年）にも百貨店の出店拡大に危機感を高めた中小小売店の求めに応じて制定されたが、終戦とともに、自由な競争を阻害するものとして GHQ の指示によって廃止されていた。

戦後、百貨店は東京・銀座の松屋など多くの店舗が GHQ に接収されたため、その再生が遅れていたが、1950 年代に接収の解除が進むと百貨店各社の売り上げが回復し、それとともに各地に出店を進めるようになった。それに対し各地域の中小小売店は、存続の危機に瀕する事態が生じているとして百貨店の出店に対する法規制を求める運動を起こした。そうした声に応じて、国は百貨店の新規出店等を抑えるため、56 年 5 月に百貨店法（戦前の百貨店法と区別するため第二次百貨店法と呼ばれる）を制定した。この第二次百貨店法では、物品販売業（小売業）であって床面積の合計が 1,500 ㎡（都の特別区及び政令指定都市では

3,000 ㎡）以上の店舗を百貨店とした。そして、百貨店（大型小売店）の開業および新規出店には、出店先の商工会議所や利害関係者の意見を聞いたうえで通商産業大臣の許可を受けなければならないという条件がつけられた。店舗面積 1,500 ㎡以上を百貨店とするという規定は、戦前の百貨店法と同じだが、第二次百貨店法が旧法と大きく異なるのは、建物主義を採用したことである。戦前の百貨店法（第一次百貨店法）では、第 2 条において、「二人以上の小売業者が同一建物において相連携して営業をする場合は、売場面積の合計と販売する商品が百貨店に相当すれば百貨店業者とみなす」と定めていた(52)。このように建物単位で百貨店か否かを判断する考え方を「建物主義」と呼ぶ。それに対して、第二次百貨店法は、旧法第 2 条のような規定は取り払われ、同じ建物内で複数の小売業者が営業していた場合、それぞれ別の店とみなすという「企業主義」が採られた。「企業主義」が採用されたのは、当時、百貨店に対抗すべく地域の中小小売店が一つの建物内に寄り集まった寄合百貨店と称された商業施設を開発する動きが各地に起きていたので、そのような流通の近代化、合理化に資する施設を規制対象にすべきではないとの判断が働いたためと言われる。

1954 年にオープンした東京駅八重洲口民衆駅にできた名店街が成功を収めて以来、各地の駅に同様の名店街が開発されたが、それらは、駅ビルのなかに開発されたひとまとまりの商業施設であり、施設規模は決して小さくなかったが、テナントとして出店している個々の店の規模は小さかった。また駅ビル以外にも、中小小売店が共同でひとつのビル内に出店する名店街、寄合百貨店などと呼ばれた施設が各地で開発されるようになっていた。これらは中小小売店が一つの建物のなかにまとまって出店することで、大手百貨店に対抗し得る力を持とうとする動きでもあった。こうした小さな小売店が集積した建物を規制対象にすることは、中小小売店を保護するという法の目的にも、また流通近代化という狙いにも合致しないと考えられた。そこで、第二次百貨店法では、企業主義を採ることで寄合百貨店開発の動きを守りつつ、三越、大丸、髙島屋など大手百貨店各社の出店を抑制しようとしたのである。

（2）擬似百貨店

1960 年代になると、大手百貨店に加えて総合スーパーも、百貨店法の規制対象となる売場面積 1,500 ㎡を超える大型店を出店するようになった。中小小売店団体などが、総合スーパーの出店に対して激しく抵抗する事例も多く見られるようになった。中小小売店にとっては、大型店の出店で店の存続が脅かされるという点では、競合相手が百貨店だろうがスーパーだろうが同じだった。このままでは総合スーパーが出店しようとして百貨店法にもとづく出店の申請をしても、地元の商工会議所の理解を得られず、出店できないことが危惧された。そこで考え出されたのが擬似百貨店という出店方法だった。

総合スーパーが売場面積 1,500 ㎡（政令指定都市では 3,000 ㎡）以上の店を出店しようとするとき、そのままでは百貨店法の規制対象になってしまうが、たとえば 5 階建てで建物全体では売場面積 5,000 ㎡の大型店でも、子会社などを設立してフロアごとなどに運営会社を分け、1 つの運営企業が受け持つ売場の面積を 1,500 ㎡未満にすれば、百貨店法の規制

を受けずに出店することができるはずだと考えた。これが擬似百貨店である。ダイエーなど総合スーパー各社は、新設する店舗において建物内の売場を複数の子会社等に分けて運営させることで、寄合百貨店のように百貨店法の規制を逃れた。この擬似百貨店は実質的には百貨店並みの面積を持つスーパーの直営店であったが、表面上はフロアごとに複数の会社が別々に運営するショッピングセンターのような形態であった。

中小小売店などから見れば、こうした総合スーパーの店舗も百貨店法の規制対象となってしかるべきであった。しかし、百貨店法を管轄する通産省としては総合スーパーなどが牽引する流通の近代化の動きを止めたくなかった。当時、日本経済は成長軌道に乗り始めていたが、一方でインフレが社会問題になっていた。欧米と比べて流通の生産性が低いこと、流通の近代化が遅れていることを物価高の原因として挙げる声もあった。そのため、通産省としては流通の生産性を高め、物価の引き下げに貢献する総合スーパーの出店の拡大を抑制したくなかった。また経済成長しているにもかかわらず、物価高などで生活が楽にならないと感じていた消費者は、スーパーが生活に必要な商品を幅広く安く提供することに期待しており、婦人団体も大手メーカーの値上げに抵抗を示すダイエーなどのスーパーを好意的に見ていた。そこで同省は、総合スーパーが開発する擬似百貨店についても、企業主義の見方を採用して、百貨店法の規制の対象外として扱うことにした(53)。

（3）ダイエーと擬似百貨店

擬似百貨店の手法により百貨店法の出店規制を逃れつつ出店を進めた代表的な企業がダイエーであった。ダイエーは、民衆駅などに開発されて人気を呼んでいた名店街が全体としての規模は大きいのに百貨店法の規制対象になっていないのを見て、同じことがスーパーの店舗でもできるのではと考えたのである。

ダイエーは、1963 年に三宮のダイエービルを開発する際に、前述のテナント管理会社の㈱神戸名店デパートのほか、どちらも中内功が代表を務める不動産賃貸会社の大栄不動産㈱と、合弁による不動産会社の中央興産㈱を設立した。ほかにも、ブルーマウンテン、レッドウッズ、イエローストーン(54)と、次々にフロア会社とよばれた、店舗の一部の売場の運営を担う会社を設立した。こうしてダイエーの中型以上の店には、主婦の店ダイエーとともに、これらのフロア会社が分担して店舗を運営した。

主婦の店ダイエーとブルーマウンテンなどのフロア会社は、売り場の床の賃貸借契約を結び、フロア会社はダイエーのテナントというかたちをとった。実際は、フロア会社売上のほとんどは家賃として親会社が吸収した(55)。

香里ショッパーズプラザ内の専門店街を除いたダイエーの売場でも、実質的にはすべて直営売場ではあったが、このまま申請すると 1,500 ㎡という基準を超えて百貨店法の規制対象になってしまうので、主婦の店ダイエーが運営する売り場は食料品、化粧品、クスリを扱う一階のみとし、2 階の衣料品売場はブルーマウンテン、3 階の電器製品売場は名店デパート、4 階の家具・インテリア売場はフラワークレジット、とフロア会社が分担して運営するかたちをとった。

（4）ジャスコ、いづみやと擬似百貨店

ジャスコでも、新設店舗が百貨店法の規制対象とならないようにするため、売場の一部の運営を担うフロア会社として、ジェーファミリー、ジェーリビング、ジェーホーム、ジェーエルの各社を設立し、フロアごとに別会社の運営というかたちの出店方法をとった(56)。

いづみやは、1968 年に前述のいづみや百舌鳥店を擬似百貨店の手法でオープンした。いづみやでは、百舌鳥店を計画するにあたり、68 年 4 月にスーパーマーケット事業を展開していた別法人の㈱ダイワを 100%子会社化して㈱イズミダイワとし、この会社に食料品売り場を貸して運営させた。

（5）忠実屋、壽屋、遠藤屋と擬似百貨店

忠実屋は擬似百貨店方式を採用するため、家庭用品、衣料のフロア会社を設立した。1963 年に、食品を専門とする忠実屋食品製造工業㈱を設立していたが、それに加えて 1965 年 2 月、㈱ゴールデンフロア（後の忠実屋家庭用品㈱）を設立し、1967 年 6 月には㈱マイフロア（後の忠実屋衣料㈱）を設立した(57)。

壽屋は、熊本市への進出を果たす重要な出店計画となる売場面積約 4,000 ㎡のエンドー下通店を 1968 年 5 月にオープンするにあたり、フロアごとに運営主体を別会社組織とする方式を採用した。地下 1 階地上 4 階建てビルのうち 1 階の紳士服などの売り場のみ寿屋直営とし、2 階の婦人服はニュー寿、3 階の子供服とベビー用品はコトブキ、地階の食料品はコトブキヤストアの各社に運営を担当させた(58)。

仙台の有力スーパーの遠藤屋は、1965 年に仙台駅前に旗艦店として地下 2 階、地上 6 階建て総売場面積 4,412 ㎡のエンドー仙台駅前店を出店したが、直営の売場は 1 階の婦人洋品売場のみで、地下の食品スーパーは大吉、2 階の紳士、子供用品売場はエコー、3 階の呉服・寝具売場はヨーコーが運営した。大吉、エコー、ヨーコーの 3 社は遠藤屋の子会社であった。4 階には、時計、玩具、文具、家具、電機器具など約 10 の専門店が入居した(59)。

（6）イトーヨーカ堂とショッピングセンター化

擬似百貨店では、子会社に各フロアを分担運営させることで百貨店法の規制を逃れたが、百貨店法の規制にかからないようにするためには、子会社を用いる代わりに、専門店をテナントとして入居させる方法もあった。直営売場も個々のテナントの売場も百貨店法が定める基準面積に達していなければ、フロア会社を用いた擬似百貨店同様、百貨店法の規制対象外となる。それがショッピングセンターという形態であり、その意味でショッピングセンターは広い意味での擬似百貨店としての性格を持っていた。

1,500 ㎡に満たないテナントであれば、それを多数集めて総売場面積 1 万㎡超の店舗を構成したとしても、百貨店法でその出店を制限されない。こうした百貨店法の抜け道は、スーパーがショッピングセンター形式の店を出店するひとつの誘因になったと考えられる。スーパーはショッピングセンターをある種の擬似百貨店として百貨店法の規制を受けずに大型店の多店舗展開を図ったのである。

イトーヨーカ堂はショッピングセンター化を志向した代表的な企業である。同社も当初

はフロア会社を用いた擬似百貨店開発を進めていた。1967 年 11 月にオープンした川越店は売場面積が 3,591 ㎡あり、そのままだと百貨店法の規制対象になってしまうので、ダイエーのように取扱商品ごとに子会社を設立し、売場面積を分けた。この時設立されたのが、食品を扱うイトーマート、子供衣料や住居関連商品を扱うイトーストアやボラントであり、イトーマートは 1 階を運営し、イトーストア、ボラントは 3 階の運営を担当。2 階はイトーヨーカ堂が運営した。イトーマートなど各法人は、それぞれ独自に看板を掲げ、従業員の制服も変え、包装紙なども別のものにすることで別法人の運営であることを明確にし、各フロアのレジ精算業務も担当法人がそれぞれ行なった 。

イトーヨーカ堂では、子会社を用いた擬似百貨店を開発する一方、「いずれ大型のショッピングセンターの時代になる」とショッピングセンターの研究も進めていたが、1969 年 4 月、ショッピングセンター形式の店舗としてヨーク・ショッピングスクェア大井店を売場面積 3,603 ㎡でオープンした。

大井町駅には国鉄（現 JR)と私鉄が乗り入れており、1 日平均乗降客は 28 万人を数えたが、周辺にある大型店としては百貨店が 1 店舗あるだけであった。そこで大井店では、1 階から 4 階の各フロアで直営売場を中央に配し、イトーヨーカ堂が扱う衣料品を商品構成の中心に据えた。一方、商業施設全体としての品揃えはフルライン構成を意識して、手薄な分野については直営や子会社の運営にこだわらず、有力専門店をテナントとして計画的に導入した。各階の直営売場の周りを囲むように、高級衣料品や服飾、家庭雑貨などのテナントを配し、こうしたテナントミックスによりショッピングセンターとしての品揃えと魅力を充実させた。

テナントしては、紳士服「高久」、高級婦人服「マミーナ」、生地専門店の「デルコ」、呉服専門店「やまと」、玩具店チェーン「キデイランド」、靴の「チヨダシユーズ」、陶器の「赤鳥居」、アクセサリーの「マキ宝飾店」などが出店した。フロア会社を使わずとも、複数のテナントを導入することで百貨店法の規制対象にはならなかった。

大井店で用いられた「ヨーク・ショッピングスクェア」という店舗名は、1972 年 12 月オープンの新田店まで、イトーヨーカ堂が開発するショッピングセンターのブランドとして用いられた。

規模が大きく一カ所で買物が間に合う「ワンストップショッピング」の利便性のあるショッピングセンターは同社の出店政策上も好都合だった。自社が扱っていない商品分野や品揃えの弱い部分については立地する商店街内の他の店で買ってもらうしかないが、衣食住に関する商品が総合的に取り揃えられワンストップショッピング性が高い店であれば、商店街のなかに立地する必要性は低い。それは、既存の商店街に出店しようとしても地価の高さや大型店の出店に適した場所探しに悩んでいたイトーヨーカ堂にとっては、困難な問題からの解放を意味した。当時、地価が高い日本ではショッピングセンターは普及しないのではないかと主張する専門家が多かったが、日本でも郊外立地であれば、安く十分な広さをもった敷地を確保できた。

（7）百貨店の委託仕入れ契約と総合スーパーのテナント契約

百貨店法はその名のとおり、百貨店を念頭において大型店の出店を規制するものであったので、総合スーパー以上に百貨店にとっては店舗展開を図る上で足枷となった。総合スーパーが擬似百貨店化したように、百貨店も新規出店しようとするときに、フロアごとに分社化することが考えられたはずであるが、百貨店にとってはその「のれん」、ブランドが重要であり、のれんを捨てて、別名の子会社に売り場を運営させるということは考えられなかったのかもしれない。また、百貨店法はそもそも百貨店各社の出店を抑制することを目的にした規制法であったため、百貨店が分社化により擬似百貨店として出店することを、中小小売店団体も行政も許さなかったのであろう[60]。同様に、百貨店にとって全く別会社の売場をテナントとして導入してショッピングセンター化するという選択肢もなかった。

一方、百貨店には、総合スーパーがテナントに建物の床を賃貸するのに代わる、商品の仕入れ先との新しい取引形態が生まれた。

総合スーパーが擬似百貨店という出店方法を生み出した時期よりも少し前、百貨店業界では委託制という店内で扱うファッションブランドとの取引形態が生み出された。1953 年に、新興のアパレル卸であったオンワード樫山が、百貨店と取引できないかと画策し、委託取引制度（委託仕入れ契約）と派遣店員制度の採用を百貨店に持ち掛け、それが百貨店によって採用されると、以後、この取引制度は百貨店業界に広く浸透した。

委託仕入れ契約は、百貨店が取引先の卸から仕入れた商品が売れ残った場合、売れ残りの商品は返品することを双方が合意する取引である。百貨店側では仕入れたすべての商品をいったんは買い取って代金を支払うが、売れ残った場合には無条件に返品できるので、百貨店に在庫リスクがなく、リスクは卸が持つ。卸は返品があった場合、通常は返品された商品に代えて別の新たな商品を百貨店に納入することで相殺処理する。百貨店に納入された商品は百貨店の在庫ではあるが、在庫リスクは卸が持つので、卸側が価格をコンロールし、多くの場合、そのショップには卸から店員が派遣される（派遣店員）。

新井田［2010］[61]は、オンワード樫山が提案した委託仕入れ契約が百貨店に浸透した背景には、当時の百貨店の資金不足があったと指摘する。百貨店は戦前にはほぼ唯一の大型小売店であったが、戦後は店舗を GHQ に接収されるなどしていたため復興が遅れ、1950 年代になって、店舗の改修や新規の出店が行われ、本格的な復興が進んだ。百貨店は資金力が十分ではないなかで、新規開発などに多額の投資資金が必要となり、売場の人材を集める資金や、人材を教育する時間も不足していた。店舗が大型化、商品が多様化するなかで、自社のバイヤーだけでは対応しきれなくなっていた。そのため、アパレル卸が提案してきた委託仕入れと派遣店員というセットは百貨店にとってメリットの大きい契約形態であると思われた。百貨店は、巨大な店舗を仕入れ先の卸ごとに分けて、それぞれの売場の運営業務の一部を委託仕入れ契約、派遣店員の契約により外部委託した。

それに対してスーパーでは、食品スーパーが店内に委託仕入れ契約の売場を設けることはあったが、特に衣料品、雑貨の繁盛店から発展した SSDDS、総合スーパーは、自社売場

の一部の運営を委託するのではなく、店舗内に多様な専門店をテナント（床の賃貸）として入居させ、大家とテナントの関係として専門店を管理しようとした。百貨店は店舗全体で自社ののれん・ブランドを冠して取り扱う商品の品質や販売サービスの質を保証することにこだわりがあり、あくまで売場の運営業務の一部を担ってもらうというスタンスであったが、スーパーには百貨店のようなのれんの力はなかったので、のれんにはこだわらずに、建物の床を貸してテナントの売場の営業は原則各社に任せた。それにより百貨店法の規制の網をくぐり抜けることもできたし、急成長していた専門店チェーンや、地域の専門店など多様な店を施設内に入居させることもできた。

（8）擬似百貨店とその終焉

擬似百貨店は、直営売場の面積をおさえ、複数の子会社がテナントとして一部の売り場を運営するというかたちをとった。その意味で擬似百貨店は擬似ショッピングセンターでもあった。

総合スーパーは、社会的な期待を背景に擬似百貨店の方法で急速に店舗展開を進めたが、総合スーパー各社が力を増すにつれて、中小小売店の団体からも、また百貨店法に縛られてきた百貨店業界からも法制度の是正を求める声が高まった。1973 年、新たに建物主義を採用した大規模小売店舗法（大店法）が成立（74 年施行）し、百貨店法が廃止されたことで、フロア会社を使って運営を分けてもテナントを入れてショッピングセンター化しても大型店と見なされるようになり、擬似百貨店という出店方法は使えなくなった。

7. 総合スーパーの資金調達とテナント導入との関係

（1）総合スーパーのショッピングセンター化のための資金調達

総合スーパーがショッピングセンター化を進めた要因として見逃せないのは、資金調達や収益への貢献を狙ったことである。

倒産するスーパーも多かった時代、スーパー各社は生き残りをかけて、店舗を増やし、売上を増やそうとした。1960 年代に大手スーパー各社は売り上げ百億円を目指して競い合い、それが達成されると今度は売上 1 千億円を目指した競争を展開した。当然、急速な多店舗化には資金が必要になる。スーパーは新興産業であり、資金力が十分とはいえず、資金調達が各社の課題であった。

米国などでは、スーパーが自ら土地を確保して路面店として出店する場合もあったが、デベロッパーが開発するショッピングセンター内に出店することも多かった。商業専門のデベロッパーが不動産事業として各地にショッピングセンターを開発しており、そこに食品スーパー、GMS、バラエティストア、各種専門店などが出店していた。しかし、わが国では商業デベロッパーが育っていなかったので、スーパーが自ら土地を探し出店した。そのためスーパーにとって土地・建物の取得資金をどう確保するかは大きな経営課題であった。

資金を生み出す方法として、いわゆる回転差資金も活用された。スーパーなど小売業が食品等を仕入れるときには支払いは 60 日後などの延払いであったが、スーパーの商品回転率

は高く在庫期間は 10 日ほどであったため、売上規模が大きくなるほどスーパーは回転の差から生じる多額の資金を活用することができた[62]。

株式上場も資金調達のひとつの手段となり、たとえば長崎屋は 1963 年に東証二部に上場し、67 年には東証一部に上場した。ダイエーは 71 年に、イートーヨーカ堂は 72 年、西友とジャスコは 74 年に上場した。

ダイエーなどが店舗展開のための資金調達方法として積極的に活用したのは、土地・建物を担保にした銀行からの借入だった。小売業の社会的地位はまだ低く、大蔵省の分類では甲乙丙ランク中の丙にしか過ぎなかった[63]。つまり、大蔵省では、小売業に対する融資を極力抑えるように金融機関に行政指導していた。スーパーのなかには事業を始めてすぐに経営難に陥るものも少なくなく、銀行も融資に慎重で、新興のスーパーが銀行からの融資を獲得することは容易ではなかった。

そこでダイエーは保有している土地資産に目をつけ、それを担保として銀行から借り入れた。当時は、人口増加率が高く、地価も右肩上がりで上昇していた。まちの大型店を出店するために中心部に土地を取得すると、店のオープン後にその土地は値上がりし、土地・建物が高い担保能力をもった。ダイエーは土地の含み益を担保に金融機関から借り入れ、次の店の開発費に充てた[64]。そして新たに出店した店の土地が値上がりしてまた含み益が生じる。資本力が不足している分を、こうした手法で補ったのである。ここでも、スーパー経営の不動産事業としての側面が強くなった。

資金調達に関して、イトーヨーカ堂は異なった選択をした[65]。イトーヨーカ堂も赤羽店（1961 年)の開発の際など、店舗展開のための資金調達には苦労したが、商品を仕入れる際に手形を使わないなど借金することを嫌った伊藤は、店舗開発についても可能な限り少ない資金で店舗開発を進める方法を模索した。そこで社内で出されたアイデアが自らは出店のための不動産を所有しないリースバック[66]による出店だった。イトーヨーカ堂が拠点をおく東京は他の地域に比べて地価が高く、また地価が右肩上がりに上昇していたため、地主は土地をなかなか手放そうとしなかったので、土地を取得しない出店方法にはメリットがあった。

イトーヨーカ堂は、土地の所有権はそのままに、地主に土地を担保として銀行から借り入れをさせ、その借入金で店舗を建ててもらい、イトーヨーカ堂は地主に対して保証金を預けるとともに、地主が建てた建物をまるごと長期に賃借する契約を結んで営業し、その収益から地主に対して家賃を払った。この仕組みは、地主にとっては、土地を手放さなくてすむ代わりに、同社から長期にわたり確実に家賃収入が得られかどうか不確かだというリスクがあった。したがって、この出店方法は地主のイトーヨーカ堂に対する信用があってこそ成立する方法であり、そのため同社の出店先は知名度のある東京近辺に限られることになり、結果的に経営効率の高いドミナント出店が実現した。

1966 年の田無店からこのリース方式がイトーヨーカ堂の基本的な出店パターンとなったが[67]、リースバックによる出店にはデメリットもあった。土地の値上がりのメリットを享

受することができず、土地を担保にした銀行からの資金調達は望めなかった。資金調達に困ったイトーヨーカ堂は、米国のゴールドマン・サックス証券を頼った。同社は米国でのスーパーの成長を見てきたからか、同社に対する融資に手を貸し、同社の店舗展開が可能になった。

（2）テナントの導入による資金調達

大型店のチェーン展開には欠かせない多額の資金の獲得において、テナントが重要な役割を担った。

1968 年のダイエー香里園ショッパーズプラザの入店条件は、毎月の家賃のほか、1F は坪当り保証金が 40 万円（家賃は 4 千円プラス売上げの 2%）、2F は坪当り保証金が 30 万円（家賃は 3 千円プラス売上げの 2%）であり、単純に計算すると 7 億円以上を専門店からの保証金として手にした。土地を含めた総工費 17、18 億円のうち 3 分の 1 以上を保証金で賄えたことになる。

イトーヨーカ堂は 1970 年に 5 千㎡近い野田店をオープンさせた後、さらに大型の開発案件となる柏店(千葉県)のプロジェクトに取り組み、地下 1 階、地上 8 階のビルの地下 1 階から地上 5 階までをショッピングセンターにして、6 階は事務室などにすることを計画したが、ビルオーナーからは、イトーヨーカ堂側の負担が 15～16 億円になるという数字が示された。当時の同社の経常利益は 4 億 9,400 万円ほどであったので、その約 3 倍であり、撤退も考えられたが、議論の結果、店舗展開を進める上で柏に店を持つ意義を考慮し、出店の方向で進めることを決断した。だが、全額を銀行から借り入れることはできないので、自から投資できる限度は 10 億円までと限定した。少ない投資で出店を可能にする方法を考え、そこで生まれたアイデアが 1 階の売場をすべてテナントで埋め、テナント各店に資金の不足分を分担してもらうことだった。

柏店開発にとって、テナント誘致が最重要課題となった。各地の有名店などと交渉を進めた結果、30 店舗のテナントを導入することができ、資金調達の目途がついた。柏店は 1971 年 4 月に売場面積 5,421 ㎡、6 フロアの大型店舗としてオープンを果した[68]。スーパーにとって、ショッピングセンター化することは、出店の際の資金調達面でもメリットが大きかったのである。

ダイエーなどが出店しようとする土地を取得し、出店後値上がりした土地を担保に銀行からの借入を行なうなど不動産業化していると言われたのに対して、土地を取得しない方針のイトーヨーカ堂は不動産事業との関係が薄いと思われがちだが、同社は店舗内の床をテナントに賃貸するという別のかたちの不動産事業に積極的に取り込むことによって、店舗開発のための資金と日々の収入を獲得していた点は指摘しておきたい。

（3）歩合賃料制の導入

ダイエーが 1963 年 7 月にオープンした三宮のダイエービルへのテナントの募集をした際に提示した入居条件は以下のとおりであった[69]。

<ダイエービル入居諸条件　契約条件>

A　営業々種と店舗の位置 面積（神戸名店側＝以下会社　で決定）

B　店舗内外の造作（費用は入店者で負担　設計審査と一括施工は会社側）

C　契約保証金の払込み（入店決定後契約書作成時に入居保証金の 30%を払込み　この契約保証金は入店日時で入店保証金の一部に振替る）

D　入店保証金

3 階　バラエティストアースタイルフロア　3.3 平方メートル当り 65 万円前後、

4 階　バケーションフロアー　同 60 万円前後、

5 階　ギフトショップフロアー　同 50 万円前後。

（いずれも希望坪数により若干変動する）

予約面積で算出した額から C に定める契約保証金を差引いた額を指定日に二回に分けて納入する。この保証金は入店後 15 カ年間据置き 16 年目より 10 カ年総額の 2 分の一を年賦均等償還し残額は賃貸契約解約まで会社側預り。なお保証金は無利子。

E　賃貸料 3.3 平方メートル当り

3 階　月商 15 万円以下　月商の 7%、同 15 万円～30 万円まで 3%、同 30 万円以上 1%、

4 階　月商 12 万円以下　月商の 7%、同 12 万円～24 万円まで 3%、同 24 万円以上 1%、

5 階　月商 10 万円以下　月商の 7%、同 10 万円～20 万円まで 3%、同 20 万円以上 1%。

なおこの歩合によって最低保証賃貸料に達しない場合は 3 階　3.3 平方メートル当り 6,000 円、4 階　同 5,000 円、5 階　同 4,000 円の保証賃貸料を徴収することになるが、これも坪数により若干変動する。

ここからわかることは、第一に、フロアが上がるごとにテナントの売上げが下がることを見越してフロアごとに差を設けながら、保証金、賃料が設定されていたことであり、既述のとおりこの保証金がまだ資金力の乏しいスーパー各社が店舗展開するうえでの手助けになっていたことである。

第二に、テナントの売上高の一定割合を賃料とする歩合賃料が取り入れられていることである。その歩率は 7%、3%、1%の 3 段階で、売上が大きくなるにつれ割合が低くなる逓減型になっていた。さらに、フロアごとに最低保証賃貸料が設定されていて、売上がいかに少なくても一定の賃料の支払いが必要とされていた。ショッピングセンター業界で、最低保証付き逓減型売上歩合賃料などと呼ばれる賃料方式の一種と見ることができる。売上歩合とすることで、売上高が高いほど賃料は高くなるが、逆に思うように売り上げが上がらない場合は比較的低い賃料となる。総合スーパーもショッピングセンターもまだ一般にはあまり知られておらず、各テナントとも、ダイエービルに出店して十分な売り上げが達成できるか確信が持てなかったなかにあって、歩合制の賃料は各店にとって出店しやすい賃料形態であったと思われる。

住宅やオフィスは通常固定賃料であり、商業ビルでも固定賃料にするのが一般的であっ

た。歩合賃料は、各テナントが貸主の総合スーパーに対して毎月売上報告をし、それをもとに賃料が決定される。そのため、歩合賃料は総合スーパーとテナントとの相互信頼関係や商業施設としての一体感が前提となる。ダイエーが、後にわが国のショッピングセンター業界で広く導入されることになる歩合賃料をいち早く導入したことは、ダイエーが賃料方式の面でものちのショッピングセンターに影響を与える先進的な取り組みをしていたことを示している。

８．総合スーパーの成長とショッピングセンター事業

（１）不動産事業としてのショッピングセンター、小売業としてのショッピングセンター

総合スーパーは出店を進めるなかで、テナントを導入するようになり、次第に不動産事業、ショッピングセンター事業としての側面を強めていった。

直営というかたちにこだわった百貨店に対し、スーパーは必ずしも直営売場にこだわらずに、店舗内の床を賃貸し専門店を多数導入し、直営部分も含めた商業施設＝ショッピングセンター全体で、売上や利益を最大化することを考えた。

総合スーパーの 60 年代の成長については、専門店のテナントの導入によってワンストップショッピングが可能な店舗の開発が可能になり集客力が向上し、郊外立地の可能性がより高まったという意味において、また資金調達面でテナント導入の効果が大きかったという意味でも、ショッピングセンター事業の果たした役割は大きい。総合スーパーの成長を語る上で、各社の直営売場部分のみの事業のあり方だけでなく、テナント部分を含めた商業施設全体について考察する必要があるだろう。

テナントに店舗の建物床を賃貸するショッピングセンター事業は、産業分類上は通常、不動産業に分類され小売業ではないが、仮に「小売業態」が１つの単位として顧客を集客し売上、利益を得るための小売業の仕組みだとするならば、ショッピングセンターは広い意味での小売業にとって一つの業態と見ることもできるだろう。

（２）本格的なショッピングセンター開発・運営会社の設立

総合スーパー各社は、ショッピングセンター事業の比重が高まるにつれ、商業デベロッパーとして、より専門的なノウハウを蓄積しようとし、商業デベロッパーの新会社を設立する動きも活発になった。

1969 年１月、スーパー業界２位だった西友ストアーは、三菱商事との業務提携を発表した。三菱商事は西友ストアーに対し、店舗、設備をリースするとともに、商品開発に協力するという内容であった。

２月には、スーパー第３位のジャスコも三菱商事との提携を発表した。共同で新商品の開発を図るほか、共同出資による商業デベロッパーとして㈱ダイヤモンドシティを設立（3 月設立。後に同社は合併してイオンモール㈱となった）し、ショッピングセンターの開発を行うという内容だった。岡田卓也の自伝によると、岡田は大規模商業施設を建設、運営するには、信用・資金力と土地に関する情報を集める組織が必要だと考え、三菱商事に協力を求め

た。そして、三菱の家紋であるダイヤモンドと、当時米国で注目されていた「コルベットシティ」のシティをあわせて、ダイヤモンドシティという社名にした[70]。このコルベットとは、前述の E.J コルベットである。既述のとおり、同社が 1954 年に出店したウェストベリー店は、同社のディスカウントストアを中心に、スーパーマーケット、家具店などからなる商業集積となっていて、この商業集積は、「コルベットシティ」（“Korvette Cities”）として知られていた。

９．まとめ

1960 年代の総合スーパーにとって、ショッピングセンター化することは、売場管理能力の面、法的な面、そして資金調達の面で好都合であった。

1950、60 年代のわが国の経済成長と所得の向上は、消費市場を拡大するだけでなく、消費を多様化させ、それに対応しようとするスーパーは売場を拡大する必要に迫られた。一方、広がる売場に商品力、売場管理能力などがついていかず、スーパーが出店すべきと考える店舗と、品揃え能力などの観点から自社が出店可能な売場との間に齟齬が生じてくると、スーパーは自社の直営売場にテナントとして他社の売場を併設することで、その齟齬を埋めようとした。SSDDS を目指し百貨店並みの総合品揃えを実現するためにも、自社だけでは埋めることができない売場はテナントで補った。

総合スーパーの立地の郊外化の傾向が強まると、よりワンストップショッピングニーズに応えられる大型の店舗と品揃えの多様性が重要となり、テナントを導入する必要性が高まった。

また総合スーパー各社は、1956 年に施行された百貨店法の規制にかからないようにするために、売場をフロアごとに分けて子会社などが分担して運営する擬似百貨店の手法をとった。スーパーがこうして法規制を逃れて出店を続けることができた背景には、スーパーに対する社会的な期待の高さがあった。スーパーは、フロア会社に建物の床を賃貸し擬似百貨店とすることで、また多くのテナントを導入したショッピングセンターとすることで、規制を逃れ大型店をチェーン展開した。これは 1973 年に大規模小売店舗法（大店法）が制定され、百貨店法が廃止されるまで続いた。

さらに 1960 年代の、まだスーパーに資金力がなく銀行からの資金調達もままならない時代にあって、ショッピングセンター化によってテナントから得ることができた保証金・建設協力金は資金面で重要な役割を担った。総合スーパーは、多店舗化しようとしたときに直面する開発資金の問題を、ショッピングセンター化、すなわち不動産事業化することで解決した。

総合スーパー各社の経営力、資金力が十分ではなかった時代に、ショッピングセンター化することで、それらの不足を補い、短期のうちに大手小売業へと成長することが可能になったのである。

(1) 矢作［1981］(矢作敏行『現代小売商業の革新 ： 流通革命以降』 日本経済新聞社)は、「昭和三十年代、食品主体のスーパーマーケット、衣料品中心のスーパーストアから出発した「総合スーパー」は、四十年代前半安売り百貨店を志向しながら、急成長時代の中で、ディスカウント・ストアを意味していた安売り百貨店路線から安売りの文字が後退した。ただ、さまざまな業態要素を持つフリー・フォームとしての総合スーパーは、この急速拡大の時期、ショッピング・センター(SC)というもう一つの要素を付け加えていた。」(119～120 頁）とし、また、矢作［2021］(矢作敏行『コマースの興亡史』日本経済新聞出版）は、「高度成長に伴い顧客の所得は上昇し、消費の個性化や多様化が進んだ」ことによって、ダイエーはは「急速に百貨店化・ショッピングセンター（SC）化を図った」(98 頁)として、スーパーの成長とショッピングセンターの関係について指摘している。

(2) 南亮一「ショッピングセンターの原型・ 勧工場の隆盛と衰退」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター　ワーキングペーパーNo.234
(http://riim.ws.hosei.ac.jp/wp-content/uploads/2020/11/WPNo.234_Minami.pdf)

(3) 南亮一「民衆駅と駅ビル型ショッピングセンターの誕生」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター　ワーキングペーパーNo.235
(https://riim.ws.hosei.ac.jp/wpcontent/uploads/2020/12/WPNo.235_Minami.pdf)

(4) 中内功『流通革命は終わらない ： 私の履歴書』日本経済新聞社　2000 年 12 頁

(5) ダイエーのあゆみについては主に以下の資料を参照した。
ダイエー社史編纂室編『For the customers :ダイエーグループ 35 年の記録』 1992 年
中内功『わが安売り哲学 ： 新装版』 千倉書房 2007 年
中内功『流通革命は終わらない ： 私の履歴書』日本経済新聞社　2000 年
中内力『中内力・自伝 ： 選択　すべては出会いから生まれた』神戸新聞総合出版センター 2004 年
中内潤、御厨貴編著『中内功　生涯を流通革命に献げた男』 千倉書房 2009 年
片山又一郎『ダイエー「盛」と「衰」の理論的研究: 価値多様化時代のスーパー業界』 評言社 1984 年

(6) 主婦の店運動は、福岡県の小倉で小型の食品スーパー「丸和フードセンター」を成功させた吉田日出男が中心となって、当時の大型食品店の代表であった生協への対抗策として、1957 年より、中小店がセルフサービスを導入し食品スーパーとなるとともに、お互いに連携してボランタリー・チェーンを構成しようと働きかけた運動。

(7) 岡田屋、ジャスコのあゆみについては主に以下の資料を参照した。
ジャスコ株式会社編『ジャスコ三十年史』ジャスコ　2000 年
岡田卓也『大黒柱に車をつけよ』東洋経済新報社　1994 年
岡田卓也『小売業の繁栄は平和の象徴 ： 私の履歴書』日本経済新聞出版社日経事業出版センター 2012 年
岡田卓也『岡田卓也の十章』 商業界　2007 年
岡田卓也『再び大黒柱に車をつけるとき』 NTT 出版　1996 年
小島千鶴子『あしあと』求龍堂　2003 年

(8) 羊華堂、イトーヨーカ堂のあゆみについては主に以下の資料を参照した。
イトーヨーカ堂『変化対応 あくなき創造への挑戦 1920-2006』 イトーヨーカ堂 2007 年
伊藤雅俊『伊藤雅俊の商いのこころ』日本経済新聞社　2003 年
伊藤雅俊『商いの道 ： 経営の原点を考える』 PHP 研究所　2005 年

(9) 1960 年代のスーパーの成長については、主に以下の資料を参照した。
深見義一, 佐藤肇, 田島義博 編『流通問題入門』有斐閣　1969 年

上野光平『現代流通論入門』日本経済新聞社　1980 年
矢作敏行『現代小売商業の革新 ： 流通革命以降』 日本経済新聞社 1981 年
上野光平『流通産業の思想と戦略 ： 革新をめざす流通産業人へのメッセージ』リブロポート　1989 年
三村優美子『現代日本の流通システム ： 新しい流通のパラダイムを求めて』有斐閣　1992 年
矢作敏行『コマースの興亡史』日本経済新聞出版　2021 年

(10) 1962 年に出版された林周二の『流通革命論』は、大メーカーと消費者を橋渡ししていた問屋を介した既存の長く細い流通のパイプ(流通経路)に取って代わる、メーカーと大規模小売店との間の太くて短いパイプが必要だと主張し、スーパーの成長に期待を寄せた。

(11) 1963 年の経済白書は、「流通部門の近代化の遅れた要因は、近代化を要請する動機がなかったことと、生産部門にくらべ近代化が難しく、制度的、歴史的慣習にしばられているところが大きかったからである。しかし、生産面での大量生産化に伴い、大量販売の必要が生じてきたこと、小売業における賃金上昇、人手不足から、小売商自体の生産性向上を余儀なくされてきたこと、さらに流通機構の未整備が消費者物価上昇の一因としてあげられるに及び、「流通革命」というキャッチフレーズとともに急速に脚光をあびて問題となってきた。」と記している（『昭和 38 年 年次経済報告　総説―先進国への道―』 83～85 頁)。

(12) 矢作敏行『コマースの興亡史』日本経済新聞出版　2021 年　87 頁

(13) フォーチュン編集部『進展する流通革命 ： 新しいチャネルを求めて』 ダイヤモンド社　1964 年

(14) デイヴィッド・ハルバースタム『ザ・フィフティーズ 1 : 1950 年代アメリカの光と影』 筑摩書房 2015 年

(15) デイヴィッド・ハルバースタム『ザ・フィフティーズ 1 : 1950 年代アメリカの光と影』筑摩書房 2015 年　214、215 頁

(16) 北里宇一「販売革命にゆれるアメリカ―ディスカウントストアの出現」『エコノミスト』40 巻 35 号（1962 年 8 月）毎日新聞出版

(17) 佐藤肇は、1962 年に北里宇一のペンネームで SSDDS について『エコノミスト』誌に寄稿した後、1971 年には『流通産業革命―近代商業百年に学ぶ』(有斐閣)を記し、流通の効率化は問屋を排除すれば実現するわけではなく、成長したスーパーが大手メーカーの流通支配力に対するカウンターベイリングパワー(対抗力)を持つことによってはじめて可能になるとして、林周二の『流通革命論』を批判した。

(18) 北里宇一「販売革命にゆれるアメリカ―ディスカウントストアの出現」『エコノミスト』40 巻 35 号（1962 年 8 月）毎日新聞出版

(19) 矢作敏行[1981]『現代小売商業の革新 ： 流通革命以降』 日本経済新聞社 1981 年　106～108 頁や、矢作敏行[1998]「総合スーパーの成立」嶋口充輝ほか編『マーケティング革新の時代 4―営業・流通革新』 有斐閣(第 4 章)　128～130 頁は、北里が SSDDS をわが国に紹介し、流通業界に大きな反響を呼んだこと、その後ダイエーや西武ストアー、イトーヨーカ堂が相次いで、SSDDS と称する店舗を開発し、それらが総合スーパーとして成長した事実を記している。

(20) 清水晶『小売革命の実体と方向』 同文館出版 1963 年 49 頁

(21) 商業コンサルタントの奥住正道は専門誌『商業界』の 1962 年 1 月号で、スーパーストアについて以下のように記している。

「1961 年のトピックとして特筆すべきものはスーパーストアの擡頭である。スーパーストアなる言葉はアメリカにはなく、日本独特のものであるが、アメリカにおいて、・大規模ディスカウントハウス　・スーパー・スーパー・マーケット　・大規模コンビネーション・ストア　・セルフサービス・チエックアウト・ディスカウント百貨店と呼ばれているものをスーパーストアと総称するわけである。

これらはアメリカにおいては 1956 年頃に登場し、スーパーマーケットに次ぐ小売革命と呼ばれて急速に発展してきたものであるが、日本では本年にはいって漸くその出現をみるに至った。勿論、衣料品を主

体とする大規模セルフ・サービス店は 2〜3 年前からぼつぼつ見られるようになってはいたが、スーパーストアとしての経常理念のもとに、本格的な擡頭をみるに至ったのは昨年末から本年にかけてであり、その意味において 1961 年はスーパーストアれい明の年であったとも言えよう。」(奥住正道「MMM と 1961 年の回顧」 『商業界』15 巻 1 号（1962 年 1 月号 ）

(22) 1963 年度の経済白書は、流通革命に関する記述のなかでいくつかの「大型販売店の定義」について記している。それによると、スーパー・マーケットは「単独経営のもとにセルフサービス方式を採用している総合食料品小売店であって年間売上げ 1 億円以上の店。」であるのに対し、スーパー・ストアは「衣料品雑貨を主力商品としており、そのほかの条件はスーパー・マーケットと同じである」としている。

SSDDS についても説明していて、「主力商品が電気器具、時計、貴金属、家具、スポーツ用品等の耐久消費財であるディスカウント・ハウスがさらに衣料品雑貨、総合食品部門をおき、セルフ・サービスの販売方式をとるもの、セルフ・サービス百貨店である。」と説明している。さらに、「現在一般にスーパー・マーケットという場合にはスーパー・マーケット、スーパー・ストア、S.S.D.D.S、S.S.D.S.等を総称している。」とした。

(23) 『商業界』は 1962 年 12 月号で「嵐を呼ぶディスカウンター登場」という特集を組み、その冒頭のリード文に「ディスカウンターとか、SSDDS という言葉が、ここ数カ月のあいだに急速にひろまった。ジャーナリズムでは週刊誌にまで特集され、百貨店もスーパーも、あらそってディスカウント・セールを看板に掲げはじめた。」と記している。

(24) 西武百貨店ではその基幹店である池袋店（東京）の、1964 年 9 月に完成した第 7 期工事で、6 階に SSDS（セルフサービス・デパートメント・ストア）売り場を設け、日用品のセルフサービス販売を行なった。

(25) 西武ストアー・西友のあゆみについては主に以下の資料を参照した。

由井常彦編『セゾンの歴史　上巻』 リブロポート 1991 年

高丘季昭『西友ストアーの流通支配戦略』日本実業出版社　1970 年

富永正文『西友ストアーの経営』日本実業出版社　1978 年

(26) 矢作敏行『現代小売商業の革新 ： 流通革命以降』 日本経済新聞社 1981 年 109 頁、由井常彦編『セゾンの歴史　上巻』 リブロポート 1991 年 382〜385 頁

(27) 矢作敏行[1998]「総合スーパーの成立」嶋口充輝ほか編『マーケティング革新の時代 4―営業・流通革新』有斐閣 129〜130 頁

(28)『スーパーマーケット速報』（1963 年 6 月 4 日号）は、「ダイエービルは、7 月 1 日全館オープンを目指して最終工事にかかっているが、ダイエー関係者の話によると地上 3〜5 階に予定している専門店入店募集が計画どおりいかず、思わしくないない模様である」と伝えている。

(29) ダイエーの社史『For the Customers　ダイエーグループ 35 年の記録』は、「庄内店はショッピングセンターづくりをめざすダイエーの方向をはっきり示した店。都市型のワンストップショッピングができる店として一歩、理想に近づけた点に意義が深い。」(83 頁)と記している。

(30)　いづみやの出店の際のテナントの導入については主に以下の資料を参照した。

伊貝武臣『21 世紀の流通業　2　第 1 次流通革命の担い手　イズミヤの 100 年』 Next Publishing Authors Press 2020 年

渥美俊一「ショッピングセンターの類型と成功の条件」 渥美俊一ほか『チェーンストアのショッピングセンター経営』 実務教育出版 1975 年

(31) いづみやは、別会社を通じて 1965 年に食品スーパー事業を開始していたが、1968 年 4 月に食品スーパー事業を担う㈱ダイワを 100%子会社化し、㈱イズミダイワとして、この会社に食品売場を運営させた。これにより自社で衣料品から食品売場まで扱う体制が整えられた。

(32) 渥美俊一ほか『チェーンストアのショッピングセンター経営』実務教育出版　1975 年

(33) イオン株式会社『『ジャスコ三十年史』の要約』　2020 年　9 頁
(34) 岡田卓也は、百貨店審議会の会長に、岡田屋の地域に対する貢献活動に関する資料を提出した。その資料は、岡田が進めていた商店街運動のほか、「風樹会」という母子家庭への奨学金制度、四日市の大通りに花壇をつくったこと、四日市で開いた文化講演会などを紹介するものであった（岡田卓也『大黒柱に車をつけよ』　161～163 頁)。
(35) イオン株式会社編『『ジャスコ三十年史』の要約』 イオン 2020 年 9 頁
(36) 岡田卓也『小売業の繁栄は平和の象徴：私の履歴書』 日本経済新聞出版社日経事業出版センター 2012 年 68～69 頁
(37) 伊藤は、米国視察によって「出発前までは固かった、いつかは素晴らしい百貨店にしたいという、私の目標は大きく揺らぎはじめました。」と著書に記している（伊藤雅俊『伊藤雅俊の商いのこころ』67 頁）。
(38) 伊藤雅俊『伊藤雅俊の商いのこころ』日本経済新聞社　2003 年　67 頁
(39) 忠実屋三十年史編纂委員会編『忠実屋三十年史』 忠実屋 1986 年 66～68 頁
(40) 忠実屋三十年史編纂委員会編『忠実屋三十年史』 忠実屋 1986 年 111～114 頁
(41) 中内力『中内力・自伝：選択　すべては出会いから生まれた』神戸新聞総合出版センター 2004 年 81～82 頁
(42) 香里団地の開発に関しては、野間晴雄 「枚方市 80 年の経験と記憶：香里団地という郊外空間創出とその顛末」関西大学『ジオグラフィカ千里』　2019-03-30)などを参照した。
(43) 吉田時雄『スーパー・ダイエーの秘密：果たして流通界を制覇しうるか』 日本実業出版社 1969 年 67～69 頁
(44) ダイエー香里ショッパーズプラザの写真は流通科学大学所蔵。同大学および「中内功記念館・ダイエー資料館」(流通科学大学内)には写真を提供いただいたほか、ダイエーに関する資料を閲覧させていただいた。
(45) 中内功『わが安売り哲学：新装版』 千倉書房 2007 年 80～81 頁。
(46) 中内功『わが安売り哲学：新装版』 千倉書房 2007 年 78 頁
(47) 矢作敏行[2021]『コマースの興亡史』日本経済新聞出版　97 頁
(48) 矢作敏行[1998]「総合スーパーの成立」嶋口充輝ほか編『マーケティング革新の時代 4―営業・流通革新』有斐閣　134 頁
　矢作敏行[2021]『コマースの興亡史』日本経済新聞出版　97 頁
(49) 清水晶は「SSDS が持つ形態と原則」(『商店界』48(13)(598)　誠文堂新光社, 1967 年 11 月号)で、「わが国の現状では、食料品の販売競争の激しさと、そのマージンの薄さとのために、スーパーマーケットといえども、純粋に食料品のみを主体として取扱っていたのでは、その営業は必ずしも楽ではない。そういうこともあって、スーパーマーケットといっても、アメリカにおけるがごとく純粋なものではなくSSDS に近い性格のものが少なくない。」と食品スーパーが非食品へと品揃えを拡大する理由についてその利益率の低さを指摘している。
　また、ダイエーの中内功は、取り扱いを拡大する理由について、次のように振り返っている。「競争で安く売るためには、品揃えを増やさざるを得ない。消費頻度の低い商品もお客さんに買ってもらわざるを得ない。ある意味では自己矛盾でしょうね。単品を安く売る、しかしそれでは商売にならん、ということですね。お客さんに安いということを感じてもらいながら、一方では品揃えということで、荒利のとれる、利益のいただける商品を中に入れていく。すべて競争ですね。そうすると店舗を大きくせざるを得ない。」(流通科学大学編『中内功　回想録』 212 頁)
(50) 中内潤、 御厨貴編『中内功　生涯を流通革命に献げた男』 千倉書房 2009 年 390-391 頁
(51) 吉田時雄『スーパー・ダイエーの秘密：果たして流通界を制覇しうるか』 日本実業出版社 1969 年

58～59 頁

(52) 第一次百貨店法は、百貨店について「第 1 条　本法ニ於テ百貨店業者ト称スルハ同一ノ店舗ニ於テ命令ヲ以テ定ムル売場面積ヲ有シ命令ノ定ムル所ニ依リ衣食住ニ関スル多種類ノ商品ノ小売業ヲ営ム者ヲ謂フ」と定義したうえで、「第 2 条　同一ノ建物ニ於テ二人以上ノ小売業者各命令を以テ定ムル売場面積ヲ有シ相連携シテ営業を為ス場合其ノ売場面積及販売スル商品が相合シテ前条ノ規定ニ依ル売場面積及商品ノ種類ニ該当スルトキハ各小売業者ハ命令ノ定ムル所ニ依リ之ヲ百貨店業者ト看做ス」とし、2 人以上の小売業者が一つの建物内で連携して営業する場合は、それら小売業者の売場面積の合計が規定の面積以上あり、かつ品揃えが衣食住にわたる場合は、それらの連携する小売業者を百貨店とみなすと規定していた。

(53) イトーヨーカ堂の伊藤雅俊は、擬似百貨店に対する通産省の対応について、「通産省の若手官僚は当初、日本の流通業の近代化のために、新興産業のスーパーを積極的に後押ししました。百貨店法の規制を逃れる便法として、一つの店舗のフロア(階)ごと、売り場ごとに会社を分ける、いわゆる「疑似百貨店」を目こぼししてくれました。実態は百貨店と同じでも、形式的に幾つもの会社が一つ屋根の下で店を出している共同店舗の形にして、出店規制の対象から外してくれたのです。ヨーカ堂もその恩典にあずかるためにペーパー・カンパニーを乱造し、私は一時、十数社の社長を兼ねていました。」と記している（伊藤雅俊『商いのこころ』100～101 頁）。

(54) 今城利之『スーパー・ダイエーの素顔：何が、どこで決められて、どう行われているか』 日本実業出版社 1975 年 189 頁

(55) 吉田時雄『スーパー・ダイエーの秘密：果たして流通界を制覇しうるか』 日本実業出版社 1969 年 162～163 頁

(56) イオン株式会社『『ジャスコ三十年史』の要約』42 頁による。1974 年の大店法施行にともない、百貨店法がなくなってからは、売り場をフロアごとにわける別法人方式は意味を失ない、ジャスコは 1975 年 2 月に子会社のジェーファミリー、ジェーリビング、ジェーホーム、ジェーエルなどを合併した。

(57) 百貨店法が廃止されたのちの 1975 年 2 月、忠実屋は、忠実屋家庭用品㈱、忠実屋衣料㈱、忠実屋食品㈱の三社を吸収合併した。

(58) 寿屋社史編纂委員会編『寿屋の 50 年』 寿屋 1999 年 102 頁

(59) 「STORE OF THE MONTH　東北最新のディスカウントストア　エンドービル仙台駅前店」(『販売革新』 2 巻 9 号（1964 年 8 月号))による。エンドーの直営店と、大吉、エコー、ヨーコーの 3 社の店員は、ユニフォームの襟の色などで区別したという。

(60)京王百貨店と小田急百貨店が百貨店法にもとづき東京・新宿への出店の新設を申請したところ、面積が大幅に削減されたうえ出店が認められた（京王百貨店は 1964 年開業、小田急百貨店は 1966 年に新宿地下鉄ビルディングに開業）が、両社は百貨店の面積は計画よりも大幅に縮小しつつ、百貨店区画に隣接して、関連会社が運営する専門店売場を設けることにした。これに対し通産省は、以後百貨店の新増設の申請の際にはテナント方式を採用しない旨の誓約書を添付するよう行政指導した（高島屋 150 年史編纂委員会編『高島屋 150 年史』148 頁)。

(61) 新井田剛[2010]『百貨店のビジネスシステム変革』碩学舎 2010 年 35～37 頁

(62) 矢作敏行『コマースの興亡史』　日本経済新聞出版　2021 年　100～101 頁

(63) 忠実屋三十年史編纂委員会編『忠実屋三十年史』 忠実屋 1986 年 57 頁

(64) ダイエーの中内らが指導を受けた商業コンサルタントの渥美俊一は、多店化するために、人口急増地帯の都市部で値上がりしそうな土地を探し出してできるだけ広めの土地を購入し、それを担保に銀行から借り入れすることを経営者らに薦めた（矢作敏行『コマースの興亡史』　日本経済新聞出版　101～102 頁)。

中内功は、土地を担保にした借入について「関西の場合、地主は土地を売って、その金で新しい仕事を

しようという考え方が強かったですね。ですから、だいたい坪二十万円ぐらいで土地を売る。その土地を銀行に担保に入れずに一年ぐらい保有しておくと、だいたい坪三十万円ぐらいになります。そうすると銀行も、その七掛けの坪二十万円で担保にする。二十万円で買った土地を二十万円で担保に入れられるわけですから、それで回っていくわけですね。」と語っている（流通科学大学編『中内切回想録』188 頁）。

(65) ダイエーとイトーヨーカ堂の出店方法に関する経営戦略上の違いについて、矢作［2021］（矢作敏行『コマースの興亡史』　日本経済新聞出版）は、「堅実経営のイトーヨーカ堂が比較的資金負担の軽い店舗のリース方式で出店したのに対して、ダイエーは自社物件による出店を重視し、土地値上がりを見込んで、含み資産経営を実行した。」と記している（102 頁）。

(66) 米国で、1936 年にスーパーのセーフウェイ（Safeway Stores, Inc.)が、出店しようとする土地を取得すると、それを投資家に売却したうえで土地を賃借して店舗を開発するというセール＆リースバック方式を採用し、その手法が資金調達方法として注目された。

(67) 伊藤雅俊は、「一九六六年(昭和四十一年)の田無店(東京都西東京市)を皮切りに、賃貸方式がヨーカ堂の出店の基本パターンとなり、土地や建物の自前主義にこだわった他の大手スーパーとは異なる道を行くことになりました。」と記している（伊藤雅俊『商いのこころ』78 頁）。

なお、リースによる出店をした最初の店について、イトーヨーカ堂に確認にしたところ、田無店より 2 年前の 1964 年の蒲田店でリース方式を導入していた可能性があるが、当時の資料があまり残っておらず確証が得られなかったとの回答を得た。いずれにしても、1964～66 年の間に同社はリース方式の出店へと舵を切ったということになる。

(68) イトーヨーカ堂編『変化対応 あくなき創造への挑戦 1920-2006』 イトーヨーカ堂 2007 年 115～116 頁

(69) 『スーパーマーケット速報』 1963 年 6 月 4 日号

(70) 岡田卓也『小売業の繁栄は平和の象徴 ： 私の履歴書』 日本経済新聞出版社日経事業出版センター 2012 年 126～127 頁

本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420　FAX: 03(3264)4690
URL: https://riim.ws.hosei.ac.jp
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

（非売品）
禁無断転載