

Frank J. Charvat ; Supermarketing

OKADA, Hiroyuki / 岡田, 裕之

(出版者 / Publisher)

法政大学経済学部学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

The Hosei University Economic Review / 経済志林

(巻 / Volume)

31

(号 / Number)

4

(開始ページ / Start Page)

219

(終了ページ / End Page)

232

(発行年 / Year)

1963-10-10

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00008305>

Frank J. Charvat; Supermarketing

岡田裕之

スーパーマーケットは僅々三〇余年間にアメリカ合衆国の食料品小売部門を席捲、制覇し、アメリカにおける伝統的小売業（自動車取扱業を除く）全体においても百貨店等を凌駕して、『販売高の王者』にのしあがった。

エモリー大学 フランク・J・チャーバット教授の著書『スーパーマーケットイング』Frank J. Charvat; Supermarketing, Macmillan Co. New York, 1961は、この『マーケティングの革新 marketing innovation』『流通革命 revolution in distribution』をもつてよばれる、スーパーマーケットの成長の系統的分析の一助に捧げられたものである。

教授は本書の中で、七〇表にのぼる豊富なデータを駆使して、経済社会の諸条件の変化とスーパーマーケット

経営方針の変化の相互的関連において短いながらもすでに歴史的ともいえるスーパーマーケット発展の経過を追跡しているが、我々は本書から大恐慌以後の、アメリカにおける食料品小売流通経路の変化において、そこに貫く資本の一般的諸傾向と、この傾向の競争過程を通しての現実的展開を読みとることができる。

本書は一二章に分かれたれ、第一章 序論、第二章 スーパーマーケットの発展、第三章 スーパーマーケットの成長に影響を及ぼした外的要因、第四章 販売活動、第五章 仕入れ活動と差益、第六章 営業費と利潤、第七章 財務要因、第八章 食料品店に与えた初期スーパーマーケットの衝撃、第九章 大企業となるスーパーマーケット、統合、第一〇章 食料品店舗数および売上

高の変化、第一章 食料品販売経路の型による主要商品部門売上高の変化、第二章 経営政策と展望、から成っている。遂次的な紹介は不可能なので、こゝにその梗概を鳥瞰的に示してみたい。

一

教授は、造語であるスーパーマーケットを、合衆国西部で一九二〇年代に發展した大規模食料品店と結びつけて使用され、その後全国に普及したこの特殊な形態の、百貨店風の食料品小売店を意味することになった言葉として次のように規定し、議論の出発点とする。「スーパーマーケットとは年間五〇万ドル以上の売上高をあげる營業所を備え、食料品の基礎四部門——セルフ・サービスの食料品雜貨部門、食肉部門、青果物部門、酪製品部門——を持ち、その他若干の部門を加えて百貨店化された食料品小売店のことである。」(七頁)

教授はスーパーマーケットの歴史的發展經過を四つの時期に分けて説明する。すなわち——

第一期 一九三〇年以前の大規模マーケット期

第二期 一九三〇年から一九三五年までの「安売り

cheapy=スーパーマーケット期

第三期 一九三五年から一九四六年までの実験的成長

および發展期

第四期 一九四六年以後の戦後の「現代的」スーパー

マーケット期

第一期。

アメリカにおける大規模マーケットは決して新しい制度ではなく、ボストンのマーケットは古く一六五八年にまで遡ることが出来るが、一九一八年の国勢調査には既に人口三万以上の都市に一七四の大規模マーケットが存在していたことが記録されている。これらの大規模マーケットは、「一、広い面積をもち、二、個別的に營業する種々の所有者に賃貸する多くの陳列台、売店乃至区画をもっており、三、各セクションの売上高は相対的に小さなものであっても、マーケット全体としては大きかった(一二頁)のであって、スーパーマーケットの「心臓」ともいふべきセルフ・サービスを欠いていたので、なお今日のスーパーマーケットとすることはできないが、教授はさきの定義と共通する面をもつところから、これを「現代スーパーの先駆であつた」(一三頁)と評価する。

セルフ・サービスを最初に採用したのは、一九一六年、テネシー州メンフィスにおけるビグリー・ウィグリー・ストア Piggy Wigly Store である。それは「開店来六ヶ月において、経費三、四〇〇ドルで総売上高一、四〇〇ドル（経費率三％）をあげ、年間三九回の資本回転率を示した。」（一四頁）教授はこのビグリー・ウィグリーのチェイン・ストアについて「利用できる資料に基いて判断すると、相当数のビグリー・ウィグリー・ストアは今日の我々の定義でのスーパーマーケットであった」（一五頁）と述べている。

もう一つ注目すべきは、一九三〇年以前にロスアンゼルス地域で繁昌した「マーケット・ストア」である。これらの「マーケット・ストア」は、集中された管理の下に経営される大規模なセルフ・サービスの食料品店またはビルディング内のいくつかの独立単位店から成る前面解放、自動車乗入式マーケットであるが、一八七一年に設立され、一九二六年にセルフ・サービス制を採用し現在も営業を続けている、ラルフス・グロースリー Ralph's Grocery Co. 等がそれである。教授はこれらの「マーケット・ストア」を今日の定義でのスーパーマー

Frank J. Charvat, Supermarketing (阪田)

ケットであった、と判断する。

極西部以外に南西部にもこれに似たスーパーマーケットは存在したが、しかし一九二〇年代は全く各々の専門的食料品店の全盛期であって、それはまだ極めて局地的なものであった。

第二期。

一九三〇年代初頭の世界大恐慌は食料品小売部面にも激しい変動をひきおこした。スーパーマーケットは全米に簇生した。この時期が「安売り cheap」スーパーマーケット時代である。一千万に上る失業者が発生し、国民所得は半分以上に減少した。勤労者大衆にとっては食料品の低価格は何ものにもかえ難い魅力となった。

一九三〇年キング・カレン King Kullen はニューヨーク市ロングアイランドのジャマイカで最初の「安売り」スーパーマーケットを開店して成功し、一九三二年にはビッグ・ベア Big Bear がニュージャージー州エリザベスでそれに続いた。これらのスーパーマーケットはいずれも低価格をセンセイシヨナルに売りこんだのであり、キング・カレンは「価格破壊者 The Price Wre-

ckerを、ビッグ・ベアは「価格粉碎者 The Price Crusher」を自称した。この「安売り」スーパーマーケットは「現代的」なそれとは外観からして甚だしく異つたものであった。「安価」の形容は価格構造にも外観にも適切なものであった。内部に区切りはなく、床や天井はむき出しで道具には彩色がなく、電球は裸だし、看板はけげばしく、商品は到る所に山積みされていた。その単位店は人口の密集した地区の周辺の地代の安い地域で繁昌した。さらにその後には、「安売り」店は魔倉庫、空デパート、空ガレージ、空工場などにも開設された。」(一八頁)

東部においてこの「安売り」スーパーマーケットの簇生した事情を、教授は「一九三〇年代初頭にあつては、低所得と失業が低価格を最大重要事たらしめた事実」(二〇頁)に歸している。だが、この低価格政策はその後の景気回復、国民所得の上昇、「現代的」スーパーマーケットの発展にもかかわらず、終始その最も有効な競争手段となつてゐる。

かくて、それまで独立小売店に対して低価格をもつて顧客をひきつけていた連鎖店はスーパーマーケットに

「お株を奪われる」ことになった。例えばビッグ・ベアの価格よりも連鎖店の価格は一二・八%高く、また一九三五年に全国一六の都市で、スーパーマーケットは主要商品価格について四・八%から二二・九%安く売つていた。粗差益(売上高マイナス仕入原価)は独立小売店で二五・八一%連鎖店で一八・二二%スーパーマーケットで一二%の例があげられている。「この時期におけるスーパーマーケット営業の統計は伝統的なA & P—The Great Atlantic and Pacific Tea Co.——の単位店 economy store 及び通常の独立コンビニエーション・マーケットがスーパーマーケットと競争するのは極度に困難であつたことを示す」(二五頁)

低利幅、低営業費、大量販売のスーパーマーケットの進出は独立小売店及び連鎖店の脅威となつた。ビッグ・ベアの生誕地であり、スーパーマーケットの温床ともなつたニュージャージー州では、スーパーマーケットに対する独立店や連鎖店の抗争が激しかった。独立店及び連鎖店は、州議会にスーパーの活動を制限する法案の提出や、合同ピケット、ビッグ・ベアの広告をする新聞社への脅迫等を行つた。全米食料品雑貨製造者連合会 The

Associated Manufacturers of America of Grocery Products はスーパーマーケットを非難する「反不公平価格競争・州内商業保護法」の草案を作成した。しかしこれらの妨害、反対・非難にもかかわらず「安売り」スーパーマーケットは拡大した。

スーパーマーケットの強力な競争力によって、独立小売店は以下の諸手段を撰択すべき状況に追いこまれた。すなわち「一、スーパーマーケット経営への運動に合流する。二、経費管理を厳しくする。三、セルフ・サービス乃至部分的セルフ・サービスに切り換える。四、サービスを改善し顧客がより快適な気分になるように試みる。五、食肉の取扱いを附加し、コンビネーション・マーケット活動に切り換える。六、スーパー及び連鎖店と競争するため低価格で主要商品を仕入れる協同組合或は購買連合に加入する。七、流通費削減のための種々の計画に卸売商と共同する。八、営業時間をずらす」(一五七頁)等がそれである。

「安売り」スーパーマーケットの初期の衝撃を概観して、小独立食料品店は近傍のスーパーマーケットとの競争により売上高を減少せしめられたと結論することが

できる。一般に独立店がスーパーマーケットに近ければ近いほど損失は大きい。若干の「安売り」スーパーマーケットは距離五〇マイルまでの顧客をひきつけた。」(一五七頁)

独立店や連鎖店の経営者達が当初考えていたように、スーパーマーケットは不況の一時的産物ではなかったことを示し、失業の減少、国民所得の回復にもかかわらず存続し、成長を続けた。

第三期。

それではスーパーマーケットの脅威に対してアメリカの連鎖店はどうのような方向を採ったのであろうか。A & P、クローガー Kroger、ファースト・ナショナル・ストア First National Stores、アメリカン・ストア American Stores等の連鎖店は自らスーパーマーケットの経営にのり出し、こゝに「安売り」時代から「実験」そして本格的発展の時代がはじまった。既存の大商業資本がスーパーマーケット業に流れ込んできたのである。

「この時には、A & P、クローガー、ファースト・ナショナル・ストア、アメリカン・ストア等の連鎖店が実

驗的なスーパーマーケットを開設した。だが斯業の指導的企業である A & P がスーパーマーケットをその発展の第二段階たらしめる決定を下したのは一九三七年だった。

……一九三〇年代末のスーパーマーケット数の増加は多くは連鎖店からスーパーマーケットへの転換によるものである。一九三六年から一九三八年の間にスーパーマーケット数は一、二〇〇から四、九八二に飛躍的に増加した。」(二五～二六頁)

世界最大の食料品小売会社 A & P は一九二九年に全食料品店及びコンビニエーション・マーケットの売上げの一三%を占め、一九三〇年にその活動は絶頂に達していた。だがその後は、スーパーマーケット営業にのり出すまで売上高の減少傾向が続くのである。A & P のブルックリン単位店をとると、一九三〇年に独立スーパーマーケットが近傍に競争者として登場することにより、売上高は三九四〇万ドル(一九三〇年)から二五四〇万ドル(一九三七年)に落ち、一二〇万ドルの利益(一九三〇年)をあげていたものが、四〇万ドルの損失(一九三七年)を蒙るという状況であった。業界リーダーである A & P は後退を余儀なくされ、一九二九年から一九三七年

までに全食料品雑貨店及びコンビニエーション・マーケットの売上高減少は僅か一・四%にとどまったのに、A & P の売上高減少は一七%に及んだ。

このような状況に対処して A & P は一九三五年ケンタッキー州に、続いてテネシー州に、さらにシンシナチ及びピッツバーグにスーパーマーケットを開いた。そしてこの実験が成功したのを見て、経営首脳部は一九三七年スーパーマーケットへの全面的切り換えの方針を決定した。A & P 以外の大連鎖店にもこれと同じことがあてはまる。「すべての食料品連鎖店はスーパーマーケットの発展に直面した。すべてが小店舗をなくし、スーパーマーケットを開くという共通した政策を採用した。異なったものはそれぞれの転換速度にすぎなかった。」(一五九頁)

伝統的大商業資本によるスーパーマーケット経営は、国民所得の安定と上昇、失業の減少に伴う、消費者の購買行動の変化とともに、単なる安価のアピールのみでなく、建物・設備にも金をかけたスーパーマーケットを作り出してきた。すでに「現代的」といわれるスーパーマーケットの姿をそれはとりはじめたのである。「この型

〔「安売り」型——岡田〕の商店は一九三五年にはじまるより魅力的なスーパーマーケットの開設によって、急速にその吸引力を失った。この時期にはすでにスーパーマーケット経営の原理は健全なものであることが示されていた。国民所得及び雇傭は増大した。新資本はスーパーマーケット業にひきつけられはじめた。……施設・建物により大なる投資が行われ、店舗の外観・内部の改良が行われた……」（二五頁）

第二次大戦中は、食料配給制、建築資材制限、自動車利用制限等にあつたが、スーパーマーケットはそれまで専ら食料品の取扱を行っていたが、この期に非食品の取扱も行ふようになり、経営多角化の基礎を築いた。

第四期。

戦後一九四六年にはスーパーマーケットはその発展の新たな刺激を得た。人口は都市中心部から郊外へ移動し、郊外地区での住宅建築が増大して、スーパーマーケットが開設されるべき多くの地点を作り出したのである。多数の独立小売店は商品販売のこの新方法に対抗競争しえないことを悟って、店舗をスーパーマーケットに切り換

えた。新スーパーマーケットでは、床面積は拡大され、駐車設備は改善され、内部も外観も洗練されたものになり、音楽を流したり、エア・コンディショニングの如きサービスも行われるようになった。戦後期にスーパーマーケットは数の上で二二三%売上高で六三七%増大した。（戦後期の主要特徴である、集中・統合については後に紹介する）

二

教授はスーパーマーケットのこの発展を外的要因と、それに対応する経営政策の両面から分析する。

外的要因としては次の九項目が挙げられている。

第一。個人の支出可能収入及び消費支出の変化

一九三五年以降、個人の支出可能収入と消費支出は、総額でも一人当りにしても実質的に増大し、個人消費のうち基礎的生活手段に費される部分が相対的に低くなる傾向が生じた。食料品店は消費者の増大する支出の大部分を「奢侈的」食料品及び追加的非食品の販売によって獲得した。

第二。収入上位階層比率の変動

失業が減少し、租税構造が変化し、低所得層とくに農

民及び賃労働者の収入が増大して、収入上位階層の占める比率が著しく減少する傾向を示した。

第三。食料品消費パターンの変化

食料品消費はこの期間に、馬鈴薯・穀物の如き量が嵩ばるが高価でないものから、より高価な野菜・新鮮な果物・肉・酪製品へ変ってきた。「食料品消費慣習のこの変化は、一般に食料品商業、とくにスーパーマーケットに有利であった。スーパーマーケットはこれらの品目で販売高を増やし、より大きな差益を得た。」(三四頁)

第四。食料品店への支出の変化

食料品店は売上高を増大させたばかりでなく、消費者支出中のより大なる部分を獲得するようになった。一九三五年には消費者支出金額一ドルの中一五セントが食料品店での購買にむけられていたとすれば、一九五八年にはそれは一ドル当り一七・三一セントに上昇した。

第五。技術的發展とその利用

技術的發展とその利用でスーパーマーケットの發展ととくに関係の深いのは自動車と電気冷蔵である。「自動車はますます日常生活に使用されるに至り、婦人運輸が一層さかんに行われ、店への買物に実際に使われた。自

動車とその利用はこうしてスーパーマーケットの發展に欠くことのできない役割を果たしたといふことができる。」(三七～三八頁)「購買慣習に与えた電気冷蔵の主な影響は店への買物の頻度を減少させたことにある。」(三八頁)「それに加えて——岡田」電気冷蔵は大衆性をもった無数の冷凍食品の發展を可能とした。スーパーマーケットは冷凍部門にスペースを割き、新食品の貯蔵・展示に必要な冷凍部門に大きな資本を投じて、小食料品店よりもこの変化を利用した。」(四〇頁)

第六。人口の増加と郊外への移動

人口増は都市中心部より周辺地区の方が甚しく、しかも一九五〇年において中心部の中程度住民の収入は三、六〇〇ドルであるのに対して郊外地区では住民の収入は五、一〇〇ドルで比較的に高い。

第七。小売の分散化傾向

郊外地区での人口増に伴って、改善された建物・設備・駐車場をもつスーパーマーケットが全国のあらゆる地域・聚落に作られた。

第八。ワン・ストップ・ショッピング及びスクランブルド・マーチャングを含む消費者の購買慣習の

変化

スーパーマーケットの出現以後において消費者の購買慣習に著しい変化が存在することは既に充分認められていたことだが、教授はそれを、一、ワン・ストップ・ショッピング 二、週一回食料品購買、三、自動車によるショッピング 四、来客一人当り購買高増大、五、週の特定日への買物の集中 六、遠方への買出し 七、男性ショッピングの増加 八、衝動的購買（来店前に予定されなかった購買）九、セルフ・サービスの撰好 一〇、ショッピングにおける便宜・魅力の要求 一一、広告の普及、の諸項目に要約している。

第九. その他

その他には、既婚婦人が労働することによって婦人の支出の幅が増大したこと、食料品製造業者の商標・包装・宣伝が消費者にあらかじめ行きとゞいてゐること、品質・価格が一定しブランドで商品が売れ、セルフ・サービスというスーパーマーケットの中心的特徴の發揮に有利であつたこと、等々があげられる。

しかしながら著者は、社会経済的な、また慣習的なこれらの諸条件の変化が直線的にスーパーマーケットの發

展をもたらした、という観方にはくみしない。むしろ教授は、これらの諸条件の変化に対して相競争する食料品小売資本がそれぞれに積極的に経営方針をうち出し、それがスーパーマーケットという特殊な経営形態を優勢ならしめたのであり、かつ発生したスーパーマーケット自体が諸条件の変動に適切に対応することによって發展してきたことを強調するのである。

「スーパーマーケットの記録は、その抜目のない有能な経営管理の記録である。他のいかなる種類の小売業もこの三〇年間のかくの如きダイナミズムを示したものはない。」(二二一頁)「不況期においてはスーパーマーケットは既存の小売商と比較して低コストの食料品マーケットとなり、その若干の貯蔵分をより低い価格で消費者にまわした。是非善悪のかまびすしい論議の渦中に運動が一度び出發するや、スーパーマーケットは不斷の変化のダイナミックな政策をとつてきた。国民所得が上昇するや、スーパーマーケットは「安売り」形態から改善された設備・位置・建物をもつたタイプのマーケットに切り変つた。食料配給の実施された第二次大戦中には非食品を取扱品目に加えた。……戦後においては郊外への

人口移動の傾向に従い、購買力の高い、成長の機会の多いこの新地域への進出を強調した。……ワン・ストップ・ショッピングの慣習が拡がれば、スーパーマーケットはこの消費者の好みを最大限に利用して多角経営を行った。(二二二頁)

スーパーマーケットの主要な販売政策は依然として低価格を主要なものとする。「価格についていえば、より低廉なる価格での販売は、「安売り」時代のはじめから今日の現代的スーパーマーケットに至るまで一般的に行われている」(五七頁) この価格競争と相伴って採られている競争手段は、全国的に広告その他によって品質に関する知識が普及し信用されている商標商品の取扱いによる品質競争である。セルフ・サービスにしてもこの「価格に比べて安心できる品質」という顧客の信頼感に依存するところが大きい。

次いでスーパーマーケットの経営政策の特色はセルフ・サービスにある。このセルフ・サービスは単に営業費の節約の利点にとどまるものではない。教授はセルフ・サービスを消費者の購買慣習の変化と一致していることをあげ「スーパーマーケットははじめセルフ・サー

ビスを食料品部門でしか行っていなかったが、これを食肉、酪製品、青果物及びパン部門に拡大して著しい成果をあげた」(六一頁)とし、肉類の例をとってセルフ・サービスが顧客の購買慣習乃至心理に一致するところがあるとする。「顧客は、一、待つのを嫌い、二、豊富な種類の肉の中から購買対象を探したい欲望をもつ、三、自分で撰択することを好む、四、購買対象をよくみることを好む、五、購買撰択に自分で時間を費すのを好む」(六一～六二頁)

仕入れ活動面でもその特色は著しい。スーパーマーケットはその発展に伴い、購買者として強力な力を持つに至り、自ら卸売業の機能を営むものが増大した。「スーパーマーケットの約八〇％は食料品雑貨を自らの中央倉庫から引出し、九～一〇％が小売商所有の協同組合から、三％は自由連鎖卸売商から仕入れ、中央倉庫或はそれに類似のものをもたないものは七％にすぎない」(八五頁) また販売者である製造業者に対しても地位を獲得している。「スーパーマーケットの統合の結果として——岡田」購買者(スーパー)と販売者(生産者)の今日の取引はますます生産者がスーパーマーケットの支持・協同を必

要とする共同事業化している。」(七六頁)

仕入れ面の他の重要な特色は、新製品の敏速な仕入れと粗差益の大きい非食品の取扱である。この非食品の取扱いは食料品店の多角経営化をもたらし、一九二〇年代には隆盛を極めていた専門的食料品店を敗退せしめたばかりでなく、ドラッグ・ストア、バラエティ・ストア及びデパートを根底から脅かすこととなった。

ところでこうした複雑化し、多角化し、しかも消費者の欲望の変化、新製品の登場等々の変化する状態の中で効率的な大量仕入れを行うためには仕入れ活動が組織化されねばならないが、そこで組織されるのが仕入(買付)委員会或はマーチャンダイズ委員会である。この仕入委員会こそ旧来の「前垂掛商人」にかわって組織化された小売商としてのスーパーマーケットを特色づけるものである。この委員会は三人〜七人から成り、仕入れ人はじめ広告部、販売促進部、マーチャンダイジング部、販売部の各執行部のトップが入っている。委員会が組織される狙いは「一、仕入決定を一時的思いつきの環境から切離す。二、仕入決定における仕入者個人の好悪感の排除。三、若干名の店員が委員会に交替参加するこ

とにより中央部での仕入経営を理解するのを援ける。

四、集合的知識の利用。五、仕入活動の規則的連続性の確保。」(七八頁)にある。

営業費用についていえば、建物・設備の改良、サービスの増大につれて除々に増大する傾向にあるが、スーパーマーケット内での分業の高度化、連鎖スーパーマーケットにおける中央部への管理の集中、或は予算制度等々によって系統的にその削減が計られている。固定費用の場合、販売高の増大によって或範囲内で比率的に低減することはいうまでもない。「スーパーマーケットの総営業費用は一般的傾向として年々増大している。だが、スーパーマーケットは他種の小売商と比較すればなお低コスト販売者である。スーパーマーケットの総営業費比率はヴァラエティ・ストア及びデパートと比較すると相当低い。……事実六一二表(二〇二頁)の示すように、約五〇%低い。」(二〇一頁)

三

スーパーマーケットの財務分析は、その原理が小売商の薄利多売の原理に帰着することを示す。スーパーマーケットはその種々の形態を通して回転を促進し、超過利

潤を獲得して価格を引下げ、それを競争手段とすることによって食料品小売の他の諸形態に対して優位を占めてきた。

スーパーマーケットはその低価格政策のため、仕入原価・営業費用の切下げにもかかわらず、販売高のうちの利潤比率は二〇三％で甚だり穏かなものである。だがこれは販売高中の利潤比率であるから、利潤率を考えるためには投下資本の回転を考えねばならない。ところが、この回転率はスーパーマーケットでは年一一〜一四回の回転であるのに、デパート等は年二〜四回転であつて、スーパーマーケットは約三倍以上の回転速度をもっている。だから、例えば年利潤率五％の場合、一〇〇万ドルを投じて商品を買入れた商業資本は、年一回回転の場合にはそれを一〇五万ドルで販売するのであるが、年四回回転する商業資本は商品を一〇三万ドルで販売しても一二％の利潤率をあげることができる。「……Bと同じ部門で販売するAの資本の回転数は、平均より多いかも知れず、少いかも知れない。この場合には、他の諸資本の回転数が平均より少いか多いかである。そうしたことは、この部門に投下された総資本量の回転を変化させ

ない。だがそれは個々の商人または小売業者にとっては決定的に重要である。彼はこの場合「回転数が平均より多い場合——岡田」には超過利潤をえるのであつて、それはあたかも産業資本家が平均条件よりも有利な条件のもとで生産すれば超過利潤を得るのと同じことである。競争によって余儀なくされるならば、彼は自分の利潤を平均以下に低下させないでも仲間より安く売ることができる」(マルクス)のである。

これに加えて、商業資本では売上高の増大は、産業資本における売上高の増大と比較して、固定資本を追加的に投下すべき限界が大きく、売上高の増大によって販売高当りの固定費用を減少せしめることが容易である。スーパーマーケットはこれを十二分に利用している。教授は代表的例として、年間売上一、一〇〇、〇〇〇ドル、利潤三三、一〇〇ドル、自己資本一六四、〇〇〇ドル、売上高比純利潤率三％、自己資本の収益率二〇・一二％のスーパーマーケットをとつて、損益分岐点がいかに低く、限界収益性がいかに高いかを表示している(一四六頁)。

「損益分岐点である売上高七三三、〇〇〇ドル〔例に

よると、仕入原価は売上高の八一%、不変費用は売上高にかかわらず六六、〇〇〇ドル、可変費用は売上高の一〇%となっている——岡田」以上の場合には、七—三表（一四六頁）の結果の示す如く、売上高一、三〇〇、〇〇〇ドルでは利益〔販売高に対する利潤比率——岡田〕は三・九二%である。……利潤差益は穩当なものであつても、販売高が大であればそれが相当な金額に上るというのが普通の答である。それは表のデータの實証する如く眞実である。だがこれはスーパーマーケット成功の原因に対する答としては部分的なものにすぎない。実際に、与えられたスーパーマーケットをとってみると、利潤差益及び絶対的利潤額は売上高の増大に伴つて増加するし、現在の施設能力をこえて売上高が増大し、追加的な固定費用が必要となるまで、それが続くであろう。……売上高一、一〇〇、〇〇〇ドルで三三、〇〇〇ドル或は三%の利潤をあげるスーパーマーケットは、売上高一、三〇〇、〇〇〇ドルの水準では、利潤は五一、〇〇〇ドル或は三・九二%に増加する。さらに純資産〔或は自己資本——岡田〕に対する百分比で表現すれば、利潤は売上高増大とともにたえまなくかつ急速に増大する。

Frank J. Charvat; Supermarketing (岡田)

売上一、一〇〇、〇〇〇ドルの水準では、純資産に対する利潤の百分比は二〇・一二%であるが、売上高一、三〇〇、〇〇〇ドルでは三一・一〇%にまで上昇する。」（一四七頁）

四

スーパーマーケットはこれまでにみた種々の経営政策・原理によつて競争戦に優位を占めてきたのであるが、その普及、スーパーマーケット自体での蓄積、建物、設備の大規模化・改良、単位店開設のための必要投下資本額の増大に伴つて、戦後の著しい傾向として、ここに集中・統合がさかんになってきたのである。今や競争はスーパーマーケット間で激しく闘われ、拡大か死滅か expand or die 獲得か消滅か acquire or expire がますますそのスローガンとなっている。

「主たる競争は食料品流通領域の各タイプ間の競争として遂行されてはいない。すでにそれはスーパーマーケット業界内部での戦闘として遂行されている。」（二二四頁）「一九三〇年代の初期にはあらゆるスーパーマーケットが独立スーパーマーケットであつた。一九四〇年代の初期にスーパーマーケットの連鎖店化がはじまつた。

このチェーンは一九二〇年代の大食料品店の如き大会社では必ずしもなかった。……一九五〇年には……店舗が一箇所個人営業のスーパーマーケットは三七%を占め、売上高は全体の三七%弱であった。ところが一九五八年になると、現在あらゆる食料品店販売を支配しているスーパーマーケット業界において、一単位店営業のスーパーマーケットは僅か二〇%で、取引高も全体の一八%をなすにすぎない。連鎖店式スーパーマーケットは一九五八年において店舗数の六〇%、売上高の六九・一%を占めるに至った。」(一六八―一六九頁)

スーパーマーケットに転換したA&Pはまたチェーン・スーパーマーケットとして成り立っている訳であるが、これに加えてセイフウェイ、クローガーが三大チェーン・スーパーマーケットをなしている。とくに合同運動に活潑なものとしては、ナショナル・ティー National Tea、ウィン・ディクシー Winn Dixie クローガー、グランド・ユニオン Grand Union が挙げられている。

この集中運動の渦中であって、後退したとはいえ専門店やデパートはそれなりの顧客を維持しているし、既に成功したスーパーマーケットの経営方針を或程度導入・

利用しているの、スーパーマーケットの行末は決して従前の三〇年間の如き発展に次ぐ発展の見通しを持ちえないことはいうまでもない。

教授は、スーパーマーケットを第三段階の成熟期に入ったものとみなし、「経営管理者は変化こそスーパーマーケット成功のよって立つ礎石をなすことを悟らねばならぬ。もし経営管理者が消費者の欲望にそった食料品及び関連商品のマーチャンダイジング改善法の探究をやめるならば、成長はとまり、スーパーマーケットは他の成熟期に達した小売業と全く同じ運命を辿るであらう。」(二二二頁)と警告し、その経営諸施策を提議して本書を結んでいる。