

# アメリカにおけるスーパーマーケットの トレーディングアップ過程

青木 均

1. 問題設定
2. トレーディングアップ概念
  - (1) ゴールドマンの研究
  - (2) 小売サービス概念
3. アメリカにおけるスーパーマーケットのトレーディングアップ過程
  - (1) 1920 年代
  - (2) 1930 年代
  - (3) 1940 年代
  - (4) 1950 年代
  - (5) 1960 年代
4. 考察

## 【要旨】

小売営業形態の生起と発展を捉える際にキーとなる概念がトレーディングアップである。小売の輪仮説や小売の3つの輪仮説においては、トレーディングアップを中心に論理が組まれている。本稿の狙いは、1930年代から1960年代におけるアメリカのスーパーマーケットの歴史から、営業形態の生起・発展に関する仮説を見直すための手がかりを得ることである。アメリカのスーパーマーケットの歴史を検討した結果、同形態内競争がトレーディングアップの引き金を引くことを確認した。しかし、その過程を促進するのは異形態間競争であることが分かった。異形態間競争のきっかけは品揃え拡大であった。小売営業形態の生起と発展に関する仮説の深化に向けた今後の課題として、同形態内競争がトレーディングアップ第1段階を引き起こし、異形態間競争がその第2段階を引き起こすことを考慮する必要がある旨を指摘した。

## 【キーワード】

スーパーマーケット、トレーディングアップ、アメリカ、異形態間競争

## 1. 問題設定

小売の輪仮説 (wheel of retailing hypothesis) 以降、営業形態 (いわゆる小売業態) の生起と発展に関する仮説がいくつも提起されてきた。その発展については、店舗数の拡大に伴い、営業形態の変容が起きることが捉えられている。その核心はトレーディングアップ (trading-up) もしくはトレーディングダウン (trading-down) である。

小売の輪仮説においては、低価格型で登場した新規営業形態は、模倣者の登場によって優勢な小売業となっていくが、やがて同形態内の競争が厳しくなり、小売業者はそれに打ち勝つために、トレーディングアップを行うと想定されている<sup>1)</sup>。

また、小売の3つの輪仮説においては、3つの輪が想定され、トレーディングアップ (もしくはダウン) 過程が描かれている<sup>2)</sup>。1の輪は低価格型で参入してくる新規営業形態の輪で、小売の輪仮説の輪に相当し、2の輪は高価格型で、参入してくる新規営業形態の輪、そして3の輪は既存営業形態の輪である。第1段階では、低価格型と高価格型の新規営業形態が登場する。第2段階では、既存営業形態が新規営業形態の革新的部分を一部見習って、トレーディングアップあるいはトレーディングダウンを実施し、新規営業形態も対抗上トレーディングアップあるいはトレーディングダウンを実施する。第3段階では、新規営業形態と既存営業形態との間の差異が希薄化する。この仮説は、異形態間競争を組み込んでいる。

本稿では、アメリカのスーパーマーケットの歴史に基づいて、トレーディングアップ (ダウンも含む) の過程を検討する。アメリカのスーパーマーケットは、低価格型営業形態として市場に登場し、その後トレーディングアップによって変容したことが知られている。本稿では、そのスーパーマーケットのトレーディングアップの過程を詳細に検討することによって、小売の輪仮説以降関連仮説で取り上げられているトレーディングアップ過程を見直し、新たな仮説を提案するための手がかりを提示する。

まず、トレーディングアップ概念を明確にする。つづいて、アメリカにおけるスーパーマーケットの生起と発展の歴史について、小売ミックス上の工夫、とくにトレーディングアップに焦点を当てながら記述する。その歴史は、スーパーマーケットが誕生する直前の1920年代から1960年代までである。そのうえで、新たな仮説提案の手がかりを提示する。

## 2. トレーディングアップ概念

トレーディングアップを検討した代表的研究として、ゴールドマン (A. Goldman) の

研究がある<sup>3)</sup>。ここではそれを検討していく。

### (1) ゴールドマンの研究

ゴールドマンの研究では、百貨店を考察の対象にしながら、小売店が提供するサービス水準の引き上げをトレーディングアップとみなしている。ただし、百貨店間の競争においては、取扱商品、店舗立地についてはほぼ等しいと捉えることができるため、取り上げられているサービスは、商品の本質や店舗立地とは直接関連しない、無料配送、クレジット、託児所、駐車場整備、店舗外観・内装整備、長時間営業、接客などの付帯サービスである。この場合、サービス水準の引き上げはサービス要素の追加であるとされている。さらに、同一形態内では、利用される小売技術は同じであり、原材料や営業に関する費用は等しいと仮定すれば、価格水準の上昇はサービス水準の上昇に帰すると考えられている。

以上を踏まえうえて、トレーディングアップはつぎのように3つに分類されている。

- ①常軌的 (routine) トレーディングアップ：既存サービスの追加による。
- ②非常軌的 (non-routine) トレーディングアップ：新規サービスの追加による。
- ③革新的 (innovative) トレーディングアップ：全く新しい要素を持ち、新しい価格水準とサービス水準との関係をもたらし(価格を上げずにサービスを向上させる)。

小売業者にとって、トレーディングアップには営業上の変更を強いられ、また顧客の購買意図を誤らせる可能性がある。したがって、変更するために投下される資源が無駄になるリスクを小売業者は負っている。それゆえ、小売業者は最小の努力でなせるトレーディングアップから着手しようとするだろう。すなわち、小売業者はまず常軌的トレーディングアップを行なう。常軌的トレーディングアップが効果的でないことを知ると、小売業者はさらに非常軌的トレーディングアップを行なう。非常軌的トレーディングアップが効果的でなくなると、革新的トレーディングアップの実施を小売業者は考慮するだろう。

既存の営業形態の生起と発展に関する仮説では、トレーディングアップの動因として、競争をあげているが、ゴールドマンは不満足顧客 (dissatisfied customers) の存在と生活水準の向上をあげている。

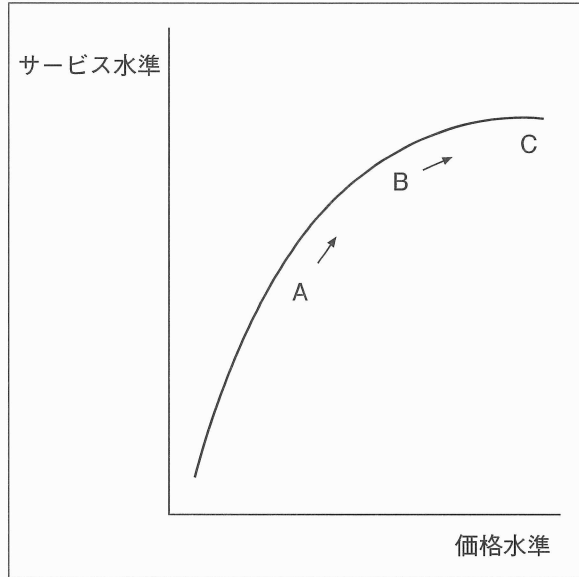
サービス水準の違いによって、低い方から、小売店 A、小売店 B、小売店 C が存在すると想定される (図表-1)。A と B の中間にあるサービス水準を選好する顧客が、A か B いずれかを選択しなければならない場合、その顧客は不満足顧客となる。小売店 A は不満足顧客の愛顧を得るため、トレーディングアップして B に近づく。B と C の中間にある小売サービス水準を選好する顧客が、B か C いずれかを選択しなければ

ならない場合、その顧客は不満足顧客となり、Bはトレーディングアップによって不満足顧客の愛顧を得ようとするのである。

また、顧客の生活水準の向上は、一般的に、高い水準のサービスへの欲求を生起させ、小売業者は顧客の欲求変化に対応するためトレーディングアップを実施するのである。

これらの動因は、主たる動因である競争を補うと考えられる。

図表－1．トレーディングアップ



出所) Goldman, A., "The Role of Trading-up in the Development of the Retailing System", *Journal of Marketing*, vol. 39, January, 1975, p. 56の図を改変。

## (2) 小売サービス概念

ゴールドマンの研究では、トレーディングアップは小売店が提供するサービス（小売サービス）の水準の引き上げであると考えられている。しかし、その小売サービスの概念はあいまいである。したがって、小売サービス概念の明確化が必要である。ここでは、トレーディングアップを小売サービス水準の引き上げであると捉えたうえで、その規定次元を検討していく。なお、当然のことながら、トレーディングダウンは小売サービス水準の引き下げである。

ここで、小売サービス概念を簡単に整理しておこう。小売サービスは流通サービスの一部であり、小売業者が流通機能を遂行するときに産み出される<sup>4)</sup>。そのサービスは最終消費者に向けられている。なお、流通の産出として、所有効用、場所効用、時間効用などの効用を指摘する見解がある。しかし、ここでは、流通部門がサービスを産み出し、その提供を受けた消費者が効用を得ると捉える。

ここで、小売業者が遂行する流通機能としてつぎのものを想定する<sup>5)</sup>。すなわ



ち、所有権移転機能（所有に関する懸隔を架橋する）、輸送機能（空間に関する懸隔を架橋する）、保管機能（時間に関する懸隔を架橋する）、情報伝達機能（情報に関する懸隔を架橋する）、金融機能（必要な資金の融通と信用の供与を行う）、危険負担機能（財の所有、輸送、保管から生じる危険を負担する）。金融機能と危険負担機能は、補助的流通機能と呼ばれ、必ずしも流通に不可欠な機能とは考えられていないが、小売業者は実際には提供することが求められていると考えられる。

小売業者がそれらの流通機能を遂行することによって、つぎの小売サービスが産み出される。

①所有権移転サービス：調達された商品の販売活動を内容とする。商品調達、売買契約締結、代金回収などの活動が含まれる。

②輸送サービス：商品を消費者の欲する場所で入手可能にすることを内容とする。そこには、店舗立地、店舗内買い物環境の整備、駐車場・駐輪場の設置、配送などが含まれる。

③保管サービス：消費者の欲する種類と品質の商品を、消費者の欲する時に、消費者の欲するロット・サイズ（lot size）で、入手可能にすることを内容とする。活動例としては、商品構成（merchandise mix）、在庫、品質管理、営業時間の設定などであり、また、寸法直し、修理などの商品調整についても消費者の欲する品質を欲する時に実現させる活動であり、活動例のとしてあげられよう。

④情報伝達サービス：消費者にとって商品選択に必要な情報を統制可能な手段で提供することを内容とする。その手段には、広告（advertising）、人的販売（personal selling）、パブリシティー（publicity）、セールス・プロモーション（sales promotion）などが含まれる。

⑤金融サービス：信用の供与を行ない、消費者に対して商品売買時に現金以外の支払い手段を認めること、あるいは代金を貸し付けることを内容とする。掛け売りやクレジット・カード（credit card）による支払いの受け入れなどが含まれる。

⑥危険負担サービス：物的破損、陳腐化、不適当な商品の購入など消費者が商品を所有することに伴う危険を小売業者が負担することを内容とする。活動例としては、返品、商品交換、下取りなどがあげられる。

小売サービスのレベルは、顧客が商品を1単位購買するに当たっての顧客の買い物費用を低下させる程度で規定されることが考えられる。各個別の小売サービスの水準を規定する次元は、つぎのように表される。

①所有権移転サービス：これの実現は他の小売サービスに依存する。

②輸送サービス：店舗と公共交通機関ターミナル間の距離、店舗に併設された駐車場・駐輪場の広さ、顧客に提供される商品配送に関する選択肢の数、店舗において顧客に知覚される便利さや快適さなどが考えられる。

③保管サービス：扱い商品の数、ロット・サイズ、欠品率、品質の一貫性、顧客に提供される商品調整に関する選択肢の数、営業時間の長さなどが考えられる。

④情報伝達サービス：顧客に提供される情報伝達に関する活動頻度、顧客に提供される情報種類の数、情報内容の誤りの数などが考えられる。

⑤金融サービス：顧客に提供される支払手段に関する選択肢の数が考えられる。

⑥危険負担サービス：顧客に提供される危険負担手段に関する選択肢の数が考えられる。

### 3. アメリカにおけるスーパーマーケットのトレーディングアップ過程

アメリカのスーパーマーケットのトレーディングアップ過程に関する歴史を記述する。対象は1920年代から1960年代である。

#### (1) 1920年代

1920年代は、スーパーマーケットが登場する前、すなわちスーパーマーケットの前時代にあたる。この当時の食料品小売を主導したのはチェーン・ストア（chain store）であった<sup>6)</sup>。チェーン・ストア隆盛以前は、肉、パンなど各専門分野に分かれた小規模な独立の小売店が多数存在するのが普通で、消費者は必要な買い物を済ませるために、複数の小売店を買い回らなくてはならなかった<sup>7)</sup>。各店舗は少量仕入・販売にならざるを得ず、必然的に高費用につながった。こうしたなか、チェーン・ストアは低価格販売を実現したのであった。

そもそもチェーン・ストアは効率的な多店舗展開を可能とする経営形態を指し、店舗レベルで把握される小売方法を基本的には意味しない。スーパーマーケットのような営業形態とは次元が異なる。しかしながら、チェーン・ストアはつぎのような低価格販売を柱にした独特の小売方法に結びついていた。

チェーン・ストアのリーダーであったA & P（Great Atlantic and Pacific Tea Company）は1912年にエコノミー・ストア（economy store）を導入した<sup>8)</sup>。基本的に1人で運営するカウンター・サービスの小売店であった。接客を伴う販売方法をとってはいたが、現金払い持ち帰りの導入、配達サービスおよびトレーディング・スタンプの削減などによって営業費用を切り下げた。また、店舗のデザインを標準化した。これにチェーン・ストア経営方式が結びつき、価格訴求を武器としたエコノミー・ストアはA & Pの快進撃を推進した。チェーン・ストアの販売価格は、独立小売店のそれよりはおおむね低かった<sup>9)</sup>。また、A & Pは垂直統合を行った<sup>10)</sup>。コーヒー、パン・ビスケット類、魚のような商品については製造段階まで統合したのであった。そして、自前の商品をプライベート・ブランド（private

brand) として販売した。A & P はエコノミー・ストアによって成長を遂げ、店舗数と売上高でアメリカ 1 位の食料品小売業者として君臨した<sup>11)</sup>。

## (2) 1930 年代

独立資本によって経営される営業形態であるスーパーマーケットは、1930 年代にアメリカにおいて誕生したと考えられている。

### 1) キング・カレン (King Kullen) の登場

通説に従えば、1930 年、チェーン・ストアの 1 つクローガー (Kroger Grocery & Baking Company) の元社員であったマイケル・カレン (Michael Cullen) によって、ニューヨーク州ロングアイランドに開設されたキング・カレンがスーパーマーケットの革新を実現した<sup>12)</sup>。

かつてマイケル・カレンは驚くべき新食料品小売業態のアイデアをクローガーの社長に進言しようとした。その内容はつぎのようにまとめられる<sup>13)</sup>。

①大規模店舗：5,200 ～ 6,400 ft<sup>2</sup> という当時としては大規模な店舗を実現する (当時は通常 500 ～ 600 ft<sup>2</sup> 程度)。

②中心地からはずれの場所への立地：地代の高い区域から 1 ～ 3 ブロック離れた所に店舗を立地させ、十分な駐車場を併設する。

③セルフサービス採用：商品の 80% をセルフサービスで販売し、20% を対面販売する。

④マージン・ミックス (margin mix)：商品をグループ分けし、グループごとにマージン率に高低の差をつける。その中では原価並みの売価を付ける商品グループを設定する。

これらのうち画期的だったのはマージン・ミックスであった。マイケル・カレンは具体的に、300 品目を原価で販売、200 品目を原価の 5% 高で販売、300 品目を原価の 15% 高で販売、300 品目を原価の 20% 高で販売することを提案した。原価販売の品目や原価の 5% 高の品目によって強力に顧客を店舗に誘引し、その顧客が原価の 15% 高や原価の 20% 高の品目を併せて購買することによって利益を確保するというねらいである。原価販売の品目や原価の 5% 高の品目は、今ではロス・リーダー (loss leader) と呼ばれる。先ほどスーパーマーケットの特徴の 1 つとして価格訴求をあげたが、それはこのロス・リーダーによって実現するというのであった。

結局、マイケル・カレンの進言は副社長によって遮られて社長に届くことなく、そのため彼はクローガーを辞めてキング・カレン設立に動いたのであった。それは粗末な空き倉庫を利用した店舗において、空き箱の上に商品を山積みした陳列を行い、マージン率を 9 ～ 10% 程度に抑えて、低価格を強く訴求した。キング・カレ

ンは1935年には15店舗を展開するまでになった<sup>14)</sup>。

なお、カレンが練り上げたスーパーマーケット革新は突然誕生したのではなかった。それは、既存の小売業者からいくつかの先行する革新要素を受け継いでいる。例えば、セルフサービスはすでにピグリー・ウイグリー (Piggly Wiggly) に1916年に採用されていた<sup>15)</sup>。また、現金払い持ち帰りは、先述のように、チェーン・ストアにすでに採用されていた。さらにさかのほれば、1896年にはコネチカット州ニュー・ロンドンにおける、フランク・マンシー (Frank Munsey) が経営するモヒカン (Mohican) という小売店において、食料品・非食料品が幅広く品揃えられ、セルフサービスや現金払い持ち帰りも実施されていた<sup>16)</sup>。大規模な店舗施設と売上高は、独立資本の経営ではないものの、小売市場に既に見ることができたのである<sup>17)</sup>。複数の革新要素が組み合わさってスーパーマーケット革新が生まれた。

スーパーマーケットが広がり始めた1930年代に、つぎのようなスーパーマーケットの定義が発表された<sup>18)</sup>。「スーパーマーケットとは、高度に部門化された小売業で、食料品およびその他の商品を扱い、十分な駐車能力を持ち、完全所有かもしくは委託経営により年額最低250,000ドルの売上高を持つものである。グロサリー部門はセルフサービス方式でなくてはならない」。1930年代にスーパーマーケット概念が一旦確立したといつてよい。

## 2) 追随者の出現

1932年、ロバート・オティス (Robert Otis) とロイ・ドーソン (Roy Dawson) は、今のスーパーマーケットと同じ特徴を持つ、ビッグ・ベアー (Big Bear) をニュージャージー州内に開設した<sup>19)</sup>。50,000ft<sup>2</sup>の自動車工場の1階が改装され、食料品売場に加え、肉、野菜・果物、自動車アクセサリー、ペンキ、ラジオ、金物、薬品、軽食喫茶など11の委託売場が配置された。販売方法はセルフサービスで、顧客は自由に商品を手に取ってかごに入れ、勘定場までもって行って代金支払いを行った。ビッグ・ベアーは費用削減のため、10台もの貨車が収容できる鉄道の引き込み線を利用し、店舗の在庫スペースまで食料品を運び入れることができるようにしたり、カウンター担当の店員に商品補充を行わせたりした<sup>20)</sup>。

また、1933年、ニュージャージー州では、小売業組合を中心に、スーパーマーケットに対する反対運動が起きた。組合の圧力でビッグ・ベアーは新聞広告を掲載することができなくなったという<sup>21)</sup>。ただし、ビッグ・ベアーは新聞広告から締め出されたため、飛行船による広告を展開した<sup>22)</sup>。

ビッグ・ベアーはスーパーマーケットに衆目を集めることに貢献したことで知られている。ビッグ・ベアーがスーパーマーケットの普及に弾みをつけたといつてよい。キング・カレン、ビッグ・ベアーによって生み出されたスーパーマーケット革新は、その後普及を始めた。当初は、多くの既存の独立小売店やチェーン・ストア

の経営者たちはスーパーマーケットを一時の流行であると捉えていた。大恐慌の申し子であるスーパーマーケットは脆弱であるという論調さえあった<sup>23)</sup>。しかし、実際には消費者の支持を集め続けた。消費者は、低価格の魅力に引きつけられるとともに、既存の小売店が行っていた押し付けがましい推奨販売のないことに（自由に商品が選べることに）引きつけられたのだった<sup>24)</sup>。

1930年代半ば以降、先駆者の成功をみて、多くの追随者が生まれた。当時は、ジャイアント・タイガー（Giant Tiger）やブル・マーケット（Bull Market）など動物にちなんだ名がつけられ、低価格、セルフサービス、ナショナル・ブランドの大量陳列に重点が置かれた<sup>25)</sup>。1937年6月に発表された、食料品流通アメリカ研究所（American Institute of Food Distribution Inc.）のレポートによれば、西部を除いた調査では、アメリカで75以上のスーパーマーケットが開設されていて、今後急拡大が見込まれているという<sup>26)</sup>。

多くの独立系小売店がスーパーマーケットを採用したが、大手のグローサリー・チェーン・ストアもその採用を始めた。例えば、食料品小売業界最大手のA & Pは1935年からセルフサービス販売の実験を始め、1936年からは試験的にスーパーマーケットを開店していたが、1938年、スーパーマーケット・チェーンへの転進を決定した<sup>27)</sup>。また、クローガーはペイン・テイキット（Pay'n Takit）という別名でスーパーマーケットを開設した<sup>28)</sup>。

スーパーマーケットは食料品小売店を圧迫する存在と認識されていた<sup>29)</sup>。その出現は食品部門の価格競争激化の要因と捉えられていた。そして食品分野において不公正な価格競争を行う存在として認識されていた<sup>30)</sup>。

そんななか、1930年代後半に早くもスーパーマーケットはトレーディングアップを経験した。1937年その事実を報じる新聞記事を確認することができる<sup>31)</sup>。スーパーマーケットは従来行わなかった電話注文による配達サービスを競争の激しい地域で始めたと報じている。また一部の地域では、限定的なクレジット・サービスを実施して、そのサービスを実施しない同業態の競争者に対して優位性を獲得することを企図する店舗が現れたという。

1938年フロリダ州タンパにおいて、マジソン・ドラッグ（Madison Drug Company）は、スーパーマーケット手法を取り入れたドラッグ・ストア（drug store）を企画した<sup>32)</sup>。その店舗では、セルフサービスを採用して、おもちゃ、家庭用器具、雑貨、トイレタリー、文具、電気器具、ドライ・フーズ、小物などを扱うという。

### (3) 1940年代

1940年代アメリカは第2次世界大戦に加わった。戦争中と戦後に分けて記述する。

#### 1) 第2次世界大戦中

1941年12月、アメリカは日本との戦争に踏み切り、第2次世界大戦の当事国となる。戦争によってスーパーマーケットの発展は阻害されるかにみえた。しかし、戦争中、スーパーマーケットは売上高の増大を見せた。1943年のスーパーマーケット協会（Super Market Institute）による約500人の経営者に対する調査では、同年の上半期における前年対比で、89%の経営者が平均して18%の売上高の向上を申告した。落ち込んだと答えたのは8%、変化なしは3%だった<sup>33)</sup>。

個別の商品の中には不足が生じたものがあったものの、代替品が供給され、総じて商品の供給不足に陥ることはなく、低価格と大量販売の特性をもつスーパーマーケットは優位性を保った<sup>34)</sup>。スーパーマーケットは平均して2,500から20,000の品目を揃えていたが、そのうち50%ほどが缶製品、パッケージ製品であった<sup>35)</sup>。また、戦時中、冷凍食品（frozen food）と乾燥食品（dehydrated food）が普及した。

戦時中労働力不足が生じた。戦争末期の1944年、スーパーマーケット協会の調べでは、調査対象の店舗の14,599人の従業員のうち、10,881人が軍隊や軍需産業に徴用されたという<sup>36)</sup>。そのため、セルフサービスの重要性が増した。多くの小売業者は、熟練スタッフの有効活用を模索して、セルフサービスのアイデアを修正して実験を始めた<sup>37)</sup>。百貨店型の店舗では、熟練販売スタッフを、売上チェック、精算、包装から解放することによって、その効率的な活用を図った。ただし、全ての商品分野でセルフサービスが可能とはいかなかったようで、非食料品分野では適用が難しいことが認識されていた<sup>38)</sup>。

そんななか、スーパーマーケットはセルフサービス採用部門の拡大に迫られた。重要なセルフサービス化は生鮮食料品部門で起こった<sup>39)</sup>。生鮮食料品は、プリパッケージの難しさから、従来は対面販売が当然と考えられていた。しかし、肉、野菜・果物、酪農品部門にセルフサービスは採用されていった。それによって、経費節減と販売量の増加をスーパーマーケットは経験した。

戦時中は、スーパーマーケットは在庫の減少にも見舞われた。スーパーマーケットの経済性は大量の商品と顧客来店数の多さに依存するため、それを維持すべく、食料品以外の様々な商品、すなわち、医薬品、メガネ、家庭用品などの導入を始めた。スーパーマーケット協会幹部ジンマーマン（M.M.Zimmerman）の新聞コメントがこの状況を端的に表している。「今や実際のところ、スーパーマーケットは、食料品小売業の仲間というよりは、セルフサービス百貨店に似ている。経営者は、自らの営業テクニックと経済性が食料品同様に全ての商品に適用可能なことを発見しつつある<sup>40)</sup>」。

## 2) 戦争終結後

1945年に戦争が終結した。戦後もスーパーマーケットは発展を遂げたが、ドラッグ・ストアとの競争に遭遇した。スーパーマーケットがドラッグ・ストアで販

売されている商品を扱うようになったからである<sup>41)</sup>。スーパーマーケットは積極的に非食料品商品を扱うようになった。冷凍食品のようなパッケージ食料品の販売拡大に伴って、収益が下がることを見越して、スーパーマーケットが高収益と高回転率を有する非食料品を扱う必要性を説く言説が現れた<sup>42)</sup>。この時、実際、鳥の餌、金物類、綿製品、農耕用機械がいくつかのスーパーマーケットで扱われていた。

この頃、セルフサービスはじめ「スーパー商法 (super methods)」が非食料品小売業に採用されるようになった。例えば、家具・調度品のセルフサービス販売が見られるようになった<sup>43)</sup>。これは、新聞紙面では新型のセルフサービス・スーパーマーケット (a new kind of self-service supermarket) と呼ばれている。また、スーパーマーケットのディスプレイや衝動買いを刺激するテクニックを採用する中小の独立系医薬品小売業者が出現した<sup>44)</sup>。

ここで、スーパーマーケットの店舗数の推移を記しておく。1935年、スーパーマーケットはアメリカ全土で 300店存在し、全食料品小売業売上高の 1.7%を占めたが、1940年には6,175店を数え、全食料品小売業の18.3%までになった(図表—2)。

図表—2. スーパーマーケットの店舗数推移

年	店舗数	総売上高概算 (単位: 100 万ドル)	食料品売上高による スーパーマーケットのシェア (単位: %)
1935	300	150	1.7
1936	1,200	500	5.6
1937	3,066	800	8.2
1938	3,700	1,000	10.5
1939	4,982	1,500	14.7
1940	6,175	2,000	18.3
1941	8,175	2,500	19.8
1942	9,011	3,000	19.0
1943	9,100	3,500	20.0
1944	9,460	3,600	18.9
1945	9,575	4,500	22.7
1946	10,057	5,500	22.7
1947	10,846	7,000	24.6
1948	11,970	7,780	25.1
1949	13,089	8,507	27.4
1950	14,217	10,250	31.3
1951	15,383	12,356	32.9
1952	16,501	14,096	35.4
1953	17,550	16,092	39.4
1954	13,598	15,980	38.5
1955	15,153	18,644	42.7

注) 年間売上高によるスーパーマーケット年定期順(最低額)が年によって変更されている。

1951年以前は25万ドル, 1951年～1953年は37万5000ドル, 1954年以降は50万ドルである。  
出所) Charvat, F. J., *Supermarketing*, Macmillan Publishing, 1961, p. 3の表を抜粋。

#### (4) 1950年代

1950年代はスーパーマーケットの大発展期である。この年代を前半と後半に分けて記述する。

##### 1) 前半

1950年9月24日のニューヨーク・タイムズ (New York Times) に、スーパーマーケットの歴史と現状を報告する記事が掲載された<sup>45)</sup>。そこに当時のスーパーマーケット経営の状況が映し出されている。その記事では、その時のスーパーマーケットはかつてのものと比べて、つぎの特徴を持つという。

第1に、建物施設が豪華になった。多くは、空調設備、間接照明、トイレを完備している。また、有名工業デザイナーによって設計された店舗も存在する。

第2に、セルフサービスで販売する商品が拡大したことである。食肉、野菜、魚という生鮮食料品がセルフサービスで販売されるようになってきている。

第3に、調理済みの食料品が販売されるようになったことである。調理済みの肉、サラダ、野菜、デザートなどを提供する、総菜部門を備えるようになっていく。

第4に、非食料品が販売されるようになったことである。大部分のスーパーマーケットに享受されている莫大な顧客の循環は、さらなる商品ラインの追加を可能にした。

さらに、その記事では、いくつかのスーパーマーケットが詳しく紹介されている。そのうちの1つ、アメリカでもっとも巨大で多角化が進んでいるという、フィラデルフィアのペン・フルーツ (Penn Fruits Company) の店舗は、50,000 ft<sup>2</sup>の面積があり、毎週42,000から45,000人の顧客を迎えている。本質的に食料品小売であることを訴求しているが、園芸、化粧品、医薬品、家庭用品の部門を備えている。さらに、ソーダ水売場 (soda fountain)、キャンディ売場、ベーカリーも備えている。

上記の事例で見られた傾向は1950年代を通して続いていく。とくに、非食料品分野への進出と店舗の大型化である。既に急速に非食料品分野に進出しているスーパーマーケットは、この時代、子供服、男性用服などの衣料品分野にも食指を伸ばし百貨店の脅威になり始めていると指摘されていた<sup>46)</sup>。実際、スーパーマーケット・マーチャンダイジング誌 (Super Market Merchandising) は、1953年に開店したスーパーマーケット1,049店のうち70%について調査した結果を公表した<sup>47)</sup>。それによれば、店舗面積の平均は11,950 ft<sup>2</sup>であった。1947年には8,000から9,000 ft<sup>2</sup>程度であったことからすると大型化した。非食料品分野への進出が顕著で、43.8%が衣料品、84%が家庭用品、93.3%が医薬品、68%が子供用書籍、66.5%が文房具、58.8%が玩具、47.9%が金物類、66%が雑誌を扱っていた。60%



以上が空調設備を持ち、50%以上が週に5日の夜間営業を行っていた。ほとんどが生鮮食料品についてセルフサービス部門を持ち、58%以上が肉、69.6%が野菜と果物をセルフサービスで販売していた。また、3分の1以上がショッピング・センターに立地していた。

さて、1950年代前半、ディスカウント・ハウス（discount house）が出現してきていた。1953年、ニューヨーク市に400店以上ディスカウント・ハウスが存在するという、小売業経営者の調査があった<sup>48)</sup>。ディスカウント・ハウスは、配送、クレジット、包装などの通常の百貨店のサービスを省いた、低い地代の場所に立地する、簡素な施設のセルフサービス非食料品小売業である。サービスの切り下げにより、マージン率を抑え、低価格で顧客を誘引する。

1950年代前半、スーパーマーケットは既に、ディスカウント・ハウス、ドラッグ・ストア、百貨店などと競合するようになっていた<sup>49)</sup>。しかし、それらに対してスーパーマーケットは十分な競争力を持っていると報告されていた<sup>50)</sup>。

## 2) 後半

1950年代後半においても、スーパーマーケットの品揃え拡大は続いた。ニューヨーク市のスタテン島に当時誕生したフード・ファーム（Food Farm）の店舗では、その面積40,000 ft<sup>2</sup>の4分の1が女性と子供の既製服に充てられていたという。そこでは、ドレスや靴などがくつろいだ雰囲気の中で販売されていた<sup>51)</sup>。そのとき、食料品とともに、冷蔵庫、テレビ、洗濯機のような大型の家電品を扱うスーパーマーケットが登場するようになった<sup>52)</sup>。また、衣料品分野への進出は顕著になっていた<sup>53)</sup>。

1950年代後半、スーパーマーケットの出店数増加によって、同営業形態内の競争が激化していた。スーパーマーケット協会の調査によれば、1957年に開店したスーパーマーケットは3つの既存店との競合に直面したという<sup>54)</sup>。前年は2つの既存店との競合であった。同調査によれば、全く既存店との競合にさらされない新店はわずか4%で、前年の11%より低下していた。さらに、1957年、4に1つの新店は5以上の既存店との競合に直面していた。前年は10に1つの新店が同じ状況にあった。

同調査によれば、当年開設の店舗は平均22,000 ft<sup>2</sup>で、前年の21,000 ft<sup>2</sup>より増加した。先述のスーパーマーケット・マーチャндаイジング誌の1953年開店スーパーマーケットの調査とは、対象や方法が同じではないため、単純に比較できないが、大型化の傾向が見て取れる。

この時期、スーパーマーケットの品揃え拡大はディスカウント・ハウス（ストアもしくはセンターと呼ばれることもある）との競合に見舞われることになった。ディスカウント・ハウスもこの時期大いに伸長していたのだった<sup>55)</sup>。その結果、

スーパーマーケット小売業者が、価格訴求を武器にした、食料品と非食料品を扱う総合廉売店を展開する例が出てきた。グランド・ユニオン (Grand Union) によるグランド・ウェイ・ディスカウント・センター (Grand Way Discount Center) と称する総合小売業がその例である<sup>56)</sup>。ニューヨークの中心部のその店舗は、85,000 ft<sup>2</sup>の広さに、7,500 アイテムの食料品、25,000 アイテムの非食料品を揃え、スープからスーツまで扱うと紹介されていた。

1950年代半ば、スーパーマーケットによるトレーディング・スタンプ競争が起きた<sup>57)</sup>。例えば、1956年クロガーはスタンプ会社や他小売業者とスタンプ会社を設立した。また同年、グランド・ユニオンとグリステード (Grestede) に導入を開始した<sup>58)</sup>。基本的に、スーパーマーケットは自前でスタンプを発行するのではなく、外部の発行専門機関のトレーディング・スタンプを導入した。

### (5) 1960年代

プログレッシブ・グロウサー誌 (Progressive Grocer) がスーパーマーケット業界を振り返った特集記事によれば、1960年代新製品が市場に大量投入され、スーパーマーケットが揃える平均アイテム数は、1960年の5,900から、1970年の7,800に増加した<sup>59)</sup>。結果として、店舗は大型化し、その大きさが30,000 ft<sup>2</sup>のものもめずらしくなくなった。この年代を前半と後半に分けて記述する。

#### 1) 前半

グランド・ウェイは出店を続けた。1960年8月フロリダ州に2店舗現れたグランド・ウェイはつぎの特徴を備えていた<sup>60)</sup>。すなわち、200,000 ft<sup>2</sup>の売場、1,000台収容の駐車場、30,000品目以上の冷蔵庫、オーディオ、靴、衣料品などの非食料品、7,500品目のスーパーマーケット商品である。

グランド・ウェイのような品揃えの総合化を目指すスーパーマーケットが出現してはいたが、その一方で、非食品分野への拡大は歯止めがかかるという声も出ていた。例えば、ガソリン・スタンドや電気器具類のディスカウント・ハウス部門に関心がないとしたうえで、大型の電気器具は販売の動きが遅く、在庫に費用がかかるので、長期的に見れば、利益を失うというクロガーの社長の証言がニューヨーク・タイムズの記事に掲載された<sup>61)</sup>。同記事は、非食品扱いの問題点解決のあり方として、テナントとして他企業に非食料品の営業を委託する小売業者の例も示している。

大部分のスーパーマーケットはトレーディング・スタンプを活発に提供した。1965年までに、全米で3分2のスーパーマーケットがトレーディング・スタンプを提供したという<sup>62)</sup>。1960年代初頭トレーディング・スタンプは様々な分野に広がりを見せた。スーパーマーケットのような小売店が顧客に配布するだけでなく、企業が従業員への報償として活用する例が出てきた<sup>63)</sup>。しかし、それゆえに、も

はや顧客を店舗に誘引する策ではなくなり、その代りに、価格、品質、利便性などが魅力になっていた。

1960年代前半は、ディスカント・ブームに沸いた。スーパーマーケットはそれへの対応によって小売ミックスを変容させた。ここで、ディスカウント・ハウスの成り立ちを振り返る。

ディスカウント・ハウスには3つの源流が存在するとされている<sup>64)</sup>。1つ目は1937年の再販価格維持法成立後に出現した耐久消費財の廉売店、2つ目は1954年ごろアメリカのニューイングランド地域に出現した衣料品セルフサービス店、3つ目は1950年代初めにカリフォルニアに出現した会員制の廉売店である。なお、ニューヨーク・タイムズでは、1940年にディスカウント・ハウスを言及した記事を見出すことができる。

ディスカウント・ハウスの経営について、1950年代初頭と1960年代初頭を比較した論考によれば、1950年代初頭には、ディスカウントを行う小売店は大都市中心部にはなく、郊外にある多くのディスカウント・ハウスがファミリー層に対し、立地上の利便性を提供していた<sup>65)</sup>。また、そこにおける買い物は消費者にとっては新奇さと興奮をもたらすユニークな経験で、有名ブランド品を信頼して購入した。ディスカウント・ハウスは多くの製造業者や卸売業者から境界の店舗とみなされていた。そのため、売れ残り品や通常の流通チャネルから外れた商品の処分場として活用された。

1960年代初頭には、消費者を引き付けるため、より大きく、より商品選択の多い店舗が求められ、その店舗には、内装、什器などに費用がかけられるようになった。そして、配達、クレジット、保証、トレーディング・スタンプのような、多くの顧客サービスが提供されるようになった。商品は、計画的に仕入れられるようになった。そして、流行やスタイルに重きが置かれ、高価格のものに移行していった。また、粗利益の獲得が重視され、そのため、衣料品を軸に、商品分野の多角化が図られるようになった。

この時期、ディスカウント・ハウスとスーパーマーケットとの相互浸透が起きていた<sup>66)</sup>。ディスカウント・ハウス側は、ワン・ストップ・ショッピングを実現するために、スーパーマーケットをテナントとして導入する方法で、食料品を扱うようになった。また、ディスカウント・ハウスと隣接するスーパーマーケットの出店も実現した。スーパーマーケットは対抗上非食料品の扱いを増やすとともに、その運営小売業者はディスカウント・ハウスへの進出を企図するようになった。例えば、スーパーマーケット・チェーンのフード・フェア（Food Fair）はディスカウント・チェーンの買収を決め、その分野への進出を図った<sup>67)</sup>。そして業界最大手で保守的な企業風土を持つと考えられていたA & Pがディスカウント部門に進

出した<sup>68)</sup>。

## 2) 後半

1960年代後半プロモーション効果の薄れてきたトレーディング・スタンプを取りやめる動きが出てきた。例えば、1965年、ニューヨークの主要スーパーマーケットであるストップ・アンド・ショップ (Stop & Shop) がトレーディング・スタンプの活用を辞めたことがニュースになった<sup>69)</sup>。

この時期のスーパーマーケットの大きな動きは、フード・ディスカウント・ストアもしくはディスカウンター (food discount store or discounter) という概念が登場したことである<sup>70)</sup>。スーパーマーケットの派生営業形態といってよい。これは従来のスーパーマーケットよりも低価格で食料品を販売する小売業である。ディスカウント・ストアの食料品販売に触発されたことはいうまでもない。

フード・ディスカウント・ストアは、買い物環境を提供するため魅力的に装飾された店舗という点では、伝統的なスーパーマーケットと変わらない。食料品の品揃えはバラエティーに富んでいる。ただし、非食料品は少ない傾向にあった。また、トレーディング・スタンプ、各種顧客サービスを提供しなかった。

フード・ディスカウント・ストアを後押しする消費者側の動きがあった。1966年、食料品価格の上昇に抗議する主婦によるスーパーマーケット・ボイコット運動が起きた<sup>71)</sup>。全米で巻き起こったこの騒動において、主婦たちはスーパーマーケットに対し低価格を求めた。

## 4. 考察

アメリカのスーパーマーケットのトレーディングアップ過程を振り返る。まず、驚くべきは、スーパーマーケットが成立した1930年代には既にトレーディングアップが始まっていたことである。トレーディングアップは、同形態内競争に対応するため、比較的導入が容易である電話注文による配達サービスやクレジット・サービスで始まった。

1940年代、戦争がスーパーマーケットに変化を迫った。人員と商品の不足に対応するため、スーパーマーケットはセルフサービス領域の拡大と品揃えの拡大を試みた。その結果、セルフサービス百貨店に似ていると評されていた。戦争後は、スーパーマーケットは積極的に非食料品を扱った。トレーディングアップは品揃え拡大に及んだのだ。その結果、ドラッグ・ストアとの間に異形態間競争が起きた。

1950年代、品揃え拡大の動きが本格化した。店舗は大型化し、施設は豪華になった。その一方、この時期、ディスカウント・ハウスが伸長してきていたが、それとの競争が起きた。異形態間競争は本格化してきた。

1960年代、スーパーマーケットとディスカウント・ハウスとの間の異形態間競争が顕著になった。スーパーマーケットの大型化が進行すると同時に、廉売回帰が見られるようになった。スーパーマーケットとディスカウント・ハウスとの相互浸透が起きた。

トレーディングアップは、小売の輪仮説で想定しているように、同形態内競争がその引き金を引くことが確認できた。そして、その過程を促進するのは異形態間競争であることが分かった。したがって、小売の3つの輪仮説が想定している、既存小売業との競争がトレーディングアップを捉える上で重要であることが理解できる。異形態間競争のきっかけは品揃え拡大である。つまり、トレーディングアップの中でも、品揃えに関する工夫が重要であるといえる。小売営業形態の生起と発展に関する仮説の深化に向けた今後の課題として、同形態内競争がトレーディングアップ第1段階を引き起こし、異形態間競争がその第2段階を引き起こすことを考慮する必要があるだろう。

ただし、スーパーマーケットの品揃え拡大は、戦争がきっかけになったことに注意する必要がある。つまり、トレーディングアップには「競争圧力」以外の動因が存在するのである。

また、小売の3つの輪仮説が想定している、既存小売業による新規営業形態の模倣・取り入れも、確認できた。例えば、ドラッグ・ストアがスーパー商法を取り入れて、対抗した。あるいは、百貨店がセルフサービス化を試みた。

スーパーマーケットが黄金期を迎えた1950年代、新たな低価格型営業形態ディスカウント・ハウスが伸長した。小売の輪仮説が想定しているように、新型営業形態も成熟すれば、さらなる低価格型営業形態の登場を許したのである。そして、ディスカウント・ハウスはトレーディングアップし、品揃え拡大によって、スーパーマーケットとの異形態間競争を引き起こした。

## 注

- 1) Hollander,S.C. "The Wheel of Retailing," *Journal of Marketing*, 1960,Vol.24, July, pp.37-42; McNair,M.P. "Significant Trends and Developments in the Postwar Period," in A.B. Smith ed.,*Competitive Distribution in a High-Level Economy and Its Implications for the University*,University of Pittsburgh Press,1958, pp.1-25.
- 2) Izraeli,D. "The Three Wheels of Retailing:A Theoretical Note," *European Journal of Marketing*, 1973,Vol.7,No.1, pp.70-74.
- 3) Goldman,A., "The Role of Trading-up in the Development of the Retailing System," *Journal of Marketing*,Vol.39,January,1975,pp.54-62.

- 4) 流通サービスといった場合、社会的に集計されたマクロ概念として捉えることができる。この場合、小売サービスは小売段階で商業施設によって提供される流通サービスの社会的な総計を意味する。ただし、個別の店舗レベルで捉えることは可能である。小売業者の産出は流通サービスの一部である小売サービスであるといえる。田村正紀「商業部門の形成と変動」鈴木安昭・田村正紀『商業論』有斐閣、1980年、90頁。
- 5) 流通機能に関する見解は様々存在する。ここではつぎの文献を参考にしている。兼村栄哲「流通の社会的役割と流通機能」兼村栄哲・青木均・林一雄・鈴木孝・小宮路雅博『現代流通論』八千代出版、1999年、1-3頁；鈴木安昭『新・流通と商業』〔第5版〕有斐閣、2010年、4-5頁。
- 6) Appel,D., "The Supermarket: Early Development of an Institutional Innovation," *Journal of Retailing*, Vol.48, No.1, 1972, p.40.
- 7) *ibid.*, p.40.
- 8) Lebharr,G.M., *Chain Stores in America 1859-1962*, 3rd.ed., Chain Store Publishing, 1963, p.31. (倉本初夫訳『チェーンストア ― 米国100年史』商業界、1964年、35-36頁)。
- 9) 第1次世界大戦と第2次世界大戦の間に行われた調査を吟味すれば、食料品の価格において、チェーン・ストアのほうが3%以上、ときには10-11%低いという。Tedlow,R.S., *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America*, Basic Books, 1990, pp.198-201. (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、233-235頁)。
- 10) *ibid.*, pp.204-214. (訳、241-251頁)。
- 11) Lebharr, *op.cit.*, pp.395-397. (訳、付表3?5)。
- 12) ここではつぎの文献を通説として参照する。Appel, *op.cit.*, pp.39-53 ; Zimmerman,M.M., *The Super Market: A Revolution in Distribution*, McGraw-Hill, 1955. (長戸毅訳『スーパー・マーケット ― 流通革命の先駆者』商業界、1962年、21頁)。
- 13) Zimmerman, *ibid.*, pp.32-35. (訳、38-43ページ)。
- 14) *ibid.*, p.39. (訳、48ページ)。
- 15) Freeman,M., *Clarence Saunders and the Founding of Piggly Wiggly: The Rise and Fall of a Memphis Marverick*, The History Press, 2011, pp.21-37.
- 16) Zimmerman, *op.cit.*, p.21. (訳、24-25頁)。
- 17) カリフォルニア州ではドライブイン・マーケット (drive-in market) という名で広がっていた。Longstreth,R., *The Drive-In, the Supermarket, and the Transformation of Commercial Space in Los Angeles, 1914-1941*, The MIT

Press, 1999.

- 18) Zimmerman,*op.cit.*,p.14. (訳, 21 頁)。
- 19) *ibid.*,pp.39-43. (訳, 49-54 頁)
- 20) “New Market Plan Stirs Food Trade,” *New York Times*,February19,1933.
- 21) Zimmerman, *op.cit.*,pp.43-45. (訳, 54-56 頁)。
- 22) “New Market Plan Stirs Food Trade”
- 23) 例えば, “Supermarket Due to Wane in Favor,” *New York Times*, March 5,1933.
- 24) Zimmerman,*op.cit.*,pp.51-53. (訳, 65-67 頁)。
- 25) *ibid.*,pp.54-55. (訳, 68-69 頁)。
- 26) “Wide Gains Shown by Super Markets” *New York Times*,June 6 ,1937.
- 27) Tedlow,*op.cit.*,pp.241-242. (訳, 286-288 頁)
- 28) Zimmerman, *op.cit.*,pp.61-62. (訳, 79 頁)。
- 29) “Business World,” *New York Times*, February 1 ,1933.
- 30) “Food Dealers Fight Cutthroat Rivals,” *New York Times*, June 13,1938.
- 31) “Wide Gains Shown by Super Markets”
- 32) “First Super-Market Drug Store Planned in Florida; Grocery with Service Is Model,” *New York Times*, October 2,1958.
- 33) “Sales Show Gains in Supermarkets,” *New York Times*, September 18,1943.
- 34) Zimmerman,*op.cit.*,p.132. (訳, 177 頁)。
- 35) “Food Field Expects to Surmount Curbs,” *New York Times*,February 15,1942.
- 36) “Labor Lack Found Food Trade Threat,” *New York Times*,April 29,1944.
- 37) “Sharp Rise Likely for Self-Service,” *New York Times*,November 29,1942.
- 38) *ibid.*
- 39) Zimmerman,*op.cit.*,p.134. (訳, 180 頁)。
- 40) “Sales Show Gains in Supermarkets,”
- 41) “Food Stores Face Drug Trade Battle,” *New York Times*,March 18,1946.
- 42) “Supermarkets Set for Non-Food Lines,” *New York Times*,November 6,1946.
- 43) “Furniture Store has Self Service,” *New York Times*,July 6,1949.
- 44) “Druggists Adopt ‘Super’ Methods,” *New York Times*,July 4,1949.
- 45) “From Soup to Nuts to Art,” *New York Times*, September 24,1950.
- 46) “Supermarkets Seen in Children's Wear,”*New York Times*,June 4,1952; “Sales of Apparel in Markets Scored,” *New York Times*,February 4,1953.
- 47) “New Supermarkets Carry Wider lines,” *New York Times*, February 3,1954.

- 48) "Discount House Called Fixture," *New York Times*, November 29, 1953
- 49) 他の営業形態によるスーパーマーケット対抗措置が見られた。ニューヨークの老舗百貨店ハーンズ (Hearn's) が、衣料品、家庭用品、化粧品、家具、絨毯などをセルフサービス化するなど、百貨店がセルフサービス販売に乗り出す例が出てきた。また、衣料品のセルフサービス店が出店される例が出てきた。衣服 (apparel) のスーパーマーケットとして紹介されていた。"Self-Service Idea Getting Acid Test," *New York Times*, February 9, 1954; "Supermarket for Apparel," *New York Times*, May 18, 1954.
- 50) "Supermarket Held Besting Competition," *New York Times*, June 21, 1954.
- 51) "Ever Seen Style in Supermarket? That Day is Here," *New York Times*, April 18, 1955.
- 52) "Albany Supermarket Becomes Even More Supers," *New York Times*, October 4, 1957.
- 53) "Food Stores Sell More Soft Goods," *New York Times*, January 4, 1959.
- 54) "Rivalry Growing in Supermarkets," *New York Times*, January 6, 1958.
- 55) "Discount Houses Add to Stature," *New York Times*, October 19, 1958.
- 56) "Grand Union Opening Big Supermarket in Pramus, Offering from Soup to Suite," *New York Times*, October 18, 1958; "Grand Union's Biggest Super Super Market," *Super Market Merchandising*, December, 1958, pp.48-51.
- 57) 1953年以降主要スーパーマーケット・チェーンにトレーディング・スタンプは広がった。Vrendenburg, H.L., "From First Stamp to Major Industry," in A. Haring and W. Yoder, ed., *Trading Stamp Practice and Pricing Policy*, Bureau of Business Research, Indiana University, 1958, pp.7-8.
- 58) "Premiums Craze Gets Big Impetus," *New York Times*, May 6, 1956.
- 59) "Supermarkets take on a New Look and New Responsibilities," *Progressive Grocer*, Mid-May, 1980, p.105.
- 60) "Grand Union Opening Two More Discount Center," *New York Times*, August 20, 1960.
- 61) "Most Food Chain Limits Side lines," *New York Times*, March 6, 1960.
- 62) "Supermarkets take on a New Look and New Responsibilities,"
- 63) "Trading Stamps Find Their Way from Grocers to Corporations," *New York Times*, July 13, 1962.
- 64) Bucklin, L.P., *Competition and Evolution in the Distribution Trades*, Prentice-Hall 1972, pp.87-89.
- 65) Davidson, W.R. and A.F. Doody, "The Future of Discounting," *Journal of*



*Marketing*, Vol.27,January,1963,pp.37-39.

- 66) 中野安『アメリカ巨大食品小売業の発展』御茶の水書房, 2007年, 182-186頁
- 67) “Food Fair Buying a Discount Chain,” *New York Times*,August 12,1961.
- 68) “Food Chains Turn to Discount Field,” *New York Times*,September 3,1961.
- 69) “Stop & Shop to Abandon Use of Trading Stamps,” *New York Times*,August 25,1965.
- 70) Minichiello,R.J., “The Real Challenge of Food Discounters,” *Journal of Marketing*, Vol.31,April,pp.37-42.
- 71) “Housewives’ Revolt Against Rising Food Prices Spreads Across the Nation,” *New York Times*,October 23,1966.

