

研 究

第二次世界大戦以前のマークス & スペンサーの成長と発展

— 独自の商品開発に向けての取り組みを中心に —

西 川 英 臣

目 次

- I. はじめに
- II. マークス & スペンサーの誕生と「ペニー・バザール」の展開
- III. 第二次世界大戦以前におけるマークス & スペンサーの事業改革と独自の商品開発
- IV. おわりに

I. はじめに

米金融危機に端を発した景気悪化で深刻な消費不振や原油高などの影響を受けて、日本の小売企業はその収益性を悪化させている。日経流通新聞の 2010 年の「日本の小売業調査」では 2009 年度決算において、調査対象企業の約 7 割が売上高、営業利益が双方で前年を下回ったことを伝えた¹⁾。2011 年の同調査では専門店やコンビニエンスストアなどを中心に回復傾向を見せ始めたものの、日本の小売企業には依然として、厳しい状況が続いている。このような厳しい状況のもとで、日本の大規模小売企業が活路を見出そうとしているのがプライベート・ブランド²⁾である。同調査では PB を取り扱っている企業のうち、今後 PB の販売と品目数の増加を計画している企業は約 6 割であり、減少を計画している企業はほとんどなかったとしている³⁾。この拡大には消費者の価格志向への対応と利益率の確保とともに、差別化という狙いもある。それが顕著に表れているのが、セブン & アイのセブンプレミアムゴールドである。現在は食品を中心に展開され、従来のセブンプレミアムより 2 倍以上の価格で販売されており、付加価値を与え、他の小売業などにはない商品の独自性を打ち出そうとする意図が強く感じられる。

他方で、衣料品の製造小売の分野ではこうした動きが顕著に見られる。ユニクロは長年にわたって、手ごろな価格と自社開発したシンプルなデザインの商品で支持を得てきた。また 2008 年に日本進出した H&M も価格と独自の商品で今後の日本における展開が注目を集めて

1) 日経流通新聞 2010 年 5 月 7 日号 1 頁。

2) 日経 MJ 2011 年 6 月 29 日号 2 頁ではプライベート・ブランドを「自主企画」としている。プライベート・ブランド (以下 PB) という用語と概念については schutte (1969), 木綿 (1975a), (1975b) をはじめとして、多くの研究で異なる規定, あるいは分類がなされているが、本論の中では小売業の商品開発や取扱商品の独自性の追求を取扱うが、PB の概念の検討を主題としていないため、参考文献の引用を除いて、この用語を用いない。

3) 日経 MJ 2011 年 6 月 29 日号 2-3 頁。

いる⁴⁾。

これらのことは現代の小売業を取り巻く生産と流通の論点として、小売業による商品開発の開発が主要なテーマとなっていることを表している。この論点を際立たせる先駆的な事例として、イギリスのマークス & スペンサーが存在する。マークス & スペンサーは第二次世界大戦以前から小売業ながら積極的に商品開発を行うことで大きな成功を収めた。そして、そのことによって大きな注目を集め、多くの文献を通して紹介されてきた。代表的なものとしては、その成長と発展を包括的に取り扱った Rees (1969), Briggs (1984), Bevan (2007), Chislett (2009), その小売システムを対象とした Tse (1985), 経営者の自伝, あるいは回想録として, Sieff (1970), Sieff (1987), 特にサイモン・マークスの経営者時代に起こされたイノベーションに焦点を当てた Drucker (1973), Bookbinder (1993) がある。

これらの文献を通じて、紹介されたマークス & スペンサーの事例はプライベート・ブランドや製造業者との共同開発などの小売業の課題に目を向ける日本の研究者によって近年、取り上げられ、研究がなされてきた。その代表的なものが矢作 (1999), (2000a)⁵⁾, 戸田 (2008a)⁶⁾ である。

矢作 (1999), (2000a) は英国のプライベート・ブランドの発展過程の第二次世界大戦前の状況として、マークス & スペンサーの PB, 「セイント・マイケル」の登録以降のマークス & スペンサーを中心的に検討し、①同社における PB 開発が取扱商品の差別化と安定供給という動機から始まったこと、②製造業者と直接取引を行うことで適切な価格で商品を仕入れ、また独自の商品開発や生産段階への介入を通じて、衣料品分野の商品品質の改善することでこれらを実現したとしている⁷⁾。

戸田 (2008a) はマークス & スペンサーを 5 つの時代に区分し、その成長と発展を考察し、1920 年代半ばから 1930 年代末までの時代をマークス & スペンサーの基盤を形成した時期として位置づけている。その上で、「セイント・マイケル」の登録を契機として同社において商品開発が本格化し、その後の同社の商品政策の基礎となったとしている。また矢作 (1999) の前述の 2 つの論点についても指摘している⁸⁾。

4) 日経ビジネス 2011 年 9 月 26 号 10-11 頁。

5) 矢作には他に、矢作 (1999), (2000a) に若干の修正を加えた矢作 (2000b) があるが、大きな論点の変更は見られないので、先行する矢作 (1999), (2000a) を記した。

6) 戸田にはほぼ同時期に出されたブランド管理論の視点からマークス & スペンサーの PB のブランド・エクイティの形成と発展を捉えた戸田 (2008b) と同社の PB 戦略の史の変遷を扱った戸田 (2009) があるが、戸田 (2008b) の参考文献に戸田 (2008a) が掲載され、逆は見られないことから戸田 (2008a) を先行するとみなしたこと、また今回扱う第二次世界大戦前の記述にそのものに関しては大きな変更が見られないことを理由に、ここでは戸田 (2008a) を記した。

7) 矢作 (1999) 38-39 頁。

8) 戸田 (2008a) 118-121 頁。

これらの研究は以上からマークス & スペンサーにおいて商品開発は 1920 年代半ばから本格的に始まり、その背景には F.W. ウールワースなどのバラエティチェーンストアとの差別化と商品の安定的な供給という課題があったことを指摘していると言える。

しかしながら、矢作（1999）、（2000a）は英国における PB の発展過程の中でマークス & スペンサーを取扱い、戸田（2008a）は近年に至るまでの同社を対象としており、その観点から第二次世界大戦前のマークス & スペンサーにおける生産と流通をめぐる問題を見ている。本論文では主として第二次世界大戦前までのマークス & スペンサーにおける生産と流通をめぐる問題をクローズ・アップして、以上の論点を改めて検討することを目的としている。

II. マークス & スペンサーの誕生と「ペニー・バザール」の展開⁹⁾

1. マイケル・マークスの創業とマークス&スペンサーの誕生

（1）マイケル・マークスの「ペニー・バザール」

マークス & スペンサーの創業者であるマイケル・マークスはロシア領ポーランドに生まれ、帝政ロシアのユダヤ人迫害の強化を受けて、1880 年代の初頭にロシアを脱出し、英国に亡命し、リーズに落ち着いた。リーズはイングランド北部に位置し、その当時、産業革命を受けて、製造業、鉱業、衣料品産業が発展し、それに伴う鉄道や運河の開通と人口の成長によってその地方の市場の中心ともなっていた。ここには 6000 人程度のユダヤ人が住んでおり、彼らの多くは衣料品の露営取引によって生計を立てていた。資産も商人としての職業経験もなかったマイケル・マークスはわずかな資金を元手に仕入れたボタン、ピンなどの小間物とウール製の靴下、石鹸、ろうそくなどをかばんに詰めて、巡回商人の一人として、ヨークシャーの農村をまわることから、その事業を始めた¹⁰⁾。

彼はまもなく巡回商人を辞め、1884 年にリーズのカートゲートの定期市に露店を設けた。しかし、カートゲートの定期市は 1 週間に 2 日しか開かれず、残りの日は他の販路で事業を行う必要があった。そのため、マイケル・マークスはカートゲートと異なる曜日に開かれる地域の定期市にも露店を設け、しばらく 3 つの定期市を移動しながら事業を行っていたが、1887 年にワーリントンのマーケット・ホールに露店を開き、1 週間を通して継続的に事業を行えるようにした¹¹⁾。

9) 本論はマークス & スペンサーを大きく 2 つ時期に区分して、構成がなされている。この時期区分については、戸田（2008a）pp.116 の「歴史区分」をもとに行った。

10) Rees (1969) pp.2-5, 7, Bevan (2007) pp.10-11, Briggs (1984) p.17, Tse (1985) pp.13-14.

11) Rees (1969) pp.6, 9, Bevan (2007) pp.11-12, Briggs (1984) p.17, Sieff (1987) p.18.

ワーリントンのマーケット・ホールへの出店によって、それまで自ら露店を直接運営していたマイケル・マークスはそれ以外の近隣の市場に來場して、直接運営することが不可能になった。これを契機として、マイケル・マークスは自らのアシスタントを雇い、彼らに露店を直接運営させる一方で、自らは商品の仕入れとその流通、アシスタントの監督、新しい出店のための立地調査に従事した。これによって多店舗展開が可能になり、1890 年頃には市場に 5 つの店を設け、1892 年には前年に本拠を移したウィガンにウェアハウスを設立した¹²⁾。

当時の彼の店には「価格を尋ねないください。それは 1 ペニーです」、あるいは「M マークス：元祖ペニー・バザール」、「マークス・ペニー・バザール」という看板が吊るされており、正札販売と 1 ペニーという単一価格での商品販売が行われていた¹³⁾。これは低所得階層の顧客のニーズに合致しただけでなく、会計の計算と商品管理が容易になるという利点も備えていた。この価格方針に沿って、マイケル・マークスは 1 ペニーで販売できる範囲内で幅広い種類の商品、そして可能な限り質の良い商品を探して、仕入れることが目指され、実際にネジ、釘、針、ボタン、ハンカチ、糸類、石鹸、陶器類などの商品を幅広く取り扱っていた¹⁴⁾。これらは以降のマークス & スペンサーの創業期の発展を基礎づけた。

（2）マークス & スペンサーの設立

事業の着実な成功に伴って、資金と仕事の負担は大きなものとなり、マイケル・マークスはこの負担を分かち合うパートナーを必要としていた。彼は最初、彼が事業を始めた当初から取引を行い、懇意にしていた卸売商人アイザック・デューハーストにパートナーとなることを持ちかけたが、断られてしまった。マイケル・マークスは最終的にデューハーストの下で会計係を務めていたトム・スペンサーをパートナーとすることに決め、1894 年に事業の株式の半分をトム・スペンサーに譲渡し、共同で経営に取り組みはじめた¹⁵⁾。これを契機として、マイケル・マークスが主に商品の仕入れ、新しい出店のための立地調査、既存店舗の監督などを担当し、トム・スペンサーは主にウェアハウスの管理、つまり事業内における商品と資金の流れの管理を主に担当するようになった¹⁶⁾。

このパートナーシップの下で、彼らの事業は大きな成長を表し、1894 年 9 月に 300 ポンド

12) Rees (1969) pp.8-9. Briggs (1984) p.20, Sieff (1987) p.18.

13) Bevan (2007) p.13, Sieff (1987) p.18.

14) Briggs (1984) p.18.

15) マイケル・マークスがトム・スペンサーを選んだ理由としては互いに気があい、トム・スペンサーの妻、アグネスがマイケルに英語を教えるなど家族ぐるみで良好な関係を築いていたことの他に、トム・スペンサーが基本的な物や資金の流れを管理する能力を持っていたことなどが挙げられている (Bevan (2007) p.14, Briggs (1984) p.20.)。

16) Rees (1969) p.9.

であった各々の資本金は1898年1月には2,500ポンドへと大幅に増加した¹⁷⁾。1900年6月時点で店舗数は34店舗に増加し、そのうち13店舗はマーケット・ホール内にあり、そして残りの11店舗は単独店舗として展開されていた¹⁸⁾。

こうした店舗網の拡大に合わせて、店舗全体の管理をより良く行うことが求められるようになった。1897年に会社は店舗全体の管理上、利便性が良いマンチェスターに本拠を移転し、ウェアハウスを設立した。さらに1901年にマックス & スペンサーはリージョナル・スーパーバイザーやストックテイカーが任命をした。彼らはマンチェスターの本社に所属し、彼らの責務はバザーを訪れ、在庫を担当し、不足分を調節し、バザーのスタッフ、支出、レイアウトを監督することにあつた¹⁹⁾。このことは多店舗展開に伴い、店舗の管理に対する負担が拡大するとともに、チェーンオペレーションへの試みがはじまったことを示している。

彼らの事業は1903年にはマックス & スペンサー Ltd. という社名の下で、30,000ポンドの資本を持つまでに発展した²⁰⁾。この状況の下で、トム・スペンサーが1905年に死亡し、マイケル・マックスには多くの負担と責任がのしかかった。

マイケル・マックスはトム・スペンサーの引退後も会社に残り、店舗展開を進めて行ったとされている。これらの店舗はマーケット・ホールという限定された立地にとらわれない立地選択のために、単独店中心に展開され、マーケット・ホールの中にある店舗の割合は1907年には3分の1程度にまで減少した。また店舗の大部分が未だにイングランドの北部にあつたけれども、1903年にロンドン南部のブリクストンに単独店舗を出店したのを契機に1907年までにさらに5つの支店をロンドンで開店するなど、全国的な店舗展開を想定した動きも見せ始めていた²¹⁾。

こうしてマイケル・マックスはイングランドに渡って20年余りで、1ペニーの価格方針の下で幅広い商品を取り扱う一種のバラエティチェーンストアによって、労働者階層のニーズに適合し、マックス & スペンサーの初期の発展の基礎を築いた。アメリカではウールワースがこの頃には非常に大きなバラエティチェーンストアを展開していた²²⁾。一方で、マイケル・マックスはイギリスにおいてバラエティチェーンストアの先駆的な存在として急速に発展させ、確立させつつあつた。しかしながら、その矢先、1907年12月にマイケル・マックスが亡くなり、

17) Rees (1969) p.12.

18) Briggs (1984) p.23.

19) Rees (1969) p.15.

20) Rees (1969) p.18.

21) この時期の店舗数に関して、Rees (1969) pp.21-22 は60店舗以上、Briggs (1984) p.113 は約50店舗としており、各文献ごとに差が見られる。

22) ウールワースは1879年からアメリカで「5-10 セントストア」という看板を掲げて、バラエティチェーンストアを展開し始め、1904年の段階で約120店舗、1911年の段階で約600店舗と急激に拡大していた（鳥羽（1971）335頁）。

マークス & スペンサーの発展はその後継者に託された。

2. 1907—1917 年におけるマークス & スペンサーの展開と課題

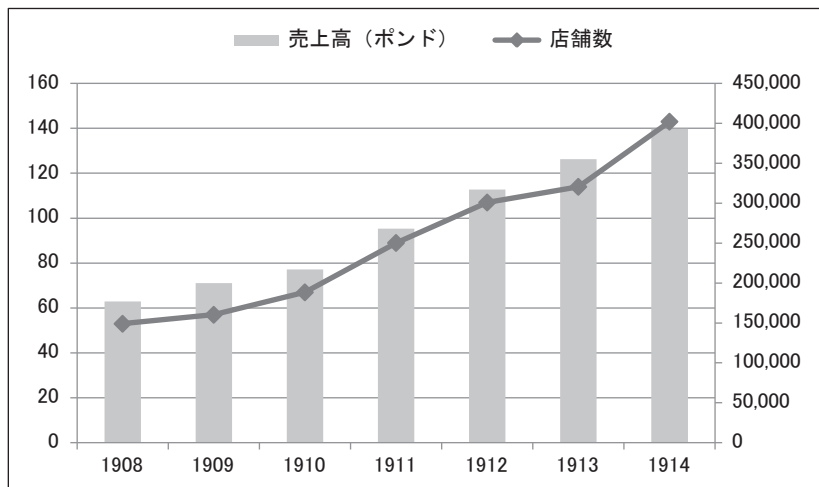
(1) 店舗展開とチェーンオペレーションの形成

マイケル・マークスの死後、取締役であったウィリアム・チャップマンが議長になったが、すぐに経営権をめぐって、チャップマンと創業家一族の間で起き、後述するように 1917 年に至るまで続くことになる。

経営権をめぐる争い的一方で、マークス & スペンサーは急速な発展を遂げていった。1908 年から 1914 年にかけてマークス & スペンサーの売上高は約 180,000 ポンドから約 390,000 ポンドへと約 2.2 倍に増加した²³⁾。一方で、税引き前利益は約 8,000 ポンドから約 30,000 ポンドへと 3.8 倍になったおり、利益率は倍近く上昇したとされている²⁴⁾。

こうしたマークス & スペンサーの発展の要因となったのは第一に急速な店舗展開にある。店舗数は 1914 年に約 140 店舗へと倍増した一方で、店舗の立地の重要性も大きく変わった。創業者の時代から見られた単独店舗中心の店舗展開がさらに進展した一方で、マーケット・ホー

【図表 1】1908 年から 1914 年までのマークス & スペンサーの売上高と税引き前利益の推移



(Briggs (1984) p.113 より筆者作成²⁵⁾)

23) この時期の売上高と店舗数に関しては、文献ごとに差が見られる。ここでは Briggs (1984) p.113 と Rees (1969) p.26 をもとに大まかな売上高を記した。

24) Rees (1969) p.26.

25) 毎年の売上高と店舗数の推移が記されている Briggs (1984) p.113 をもとに作成した。

ルなどの中にあるマークス & スペンサーの店舗の数は減少し、全体に占める割合が 10% 以下になった。また 1907 年に全体の 5 分の 4 がイングランド北部及び中部に立地していたマークス & スペンサーの店舗は 1914 年には約 50 店舗ほどがロンドン及びその周辺地域に立地しており、店舗の地域的な分散も進展した²⁶⁾。これらからこの時期にマークス & スペンサーが全国的な店舗網を持つ小売業となったことは明らかである。

これらの店舗網の拡大に大きく関わるのがマークス & スペンサーを模倣した競争業者の存在である。同社は初期段階から「元祖ペニー・バザール」という看板のもとで、店の独自性を打ち出してきたが、事業が成功するにしたいがい、模倣する競争業者が増加しており、懸案事項の一つとなっていた²⁷⁾。同社はこうした模倣者を吸収することで、この時期にその店舗網を拡大していった。1908 年に 8 つのパニーバザーを持つアルカディア・バザー社に買収を持ちかけ、1911 年に同社が倒産するとその資産を取得した。さらに 1912 年当時に 30 店舗を持っていたロンドン・ペニー・バザール社から 4 つのバザーを買収し、1914 年には 15,000 ポンドで同社を完全に買収した。これらは当時、取締役会の議長であったチャップマンによって行われ、この時期のマークス & スペンサーの店舗展開に大きな影響を与えた²⁸⁾。

こうした店舗網の拡大に合わせて、マークス & スペンサーは 6 つのエリアインスペクターが本社の方針に従って各店舗が管理されるように監督し、報告するという集権的な管理の仕組みを構築した。こうした中で店舗における在庫の欠乏とコントロールを改善するための試みも始められた。これは頻繁かつ正確な在庫の確認のために棚卸しが単純化及び体系化され、また在庫の欠乏が許容できると見なされた数値を下回った女性支配人にボーナスを与えるもので、女性支配人の在庫の欠乏とコントロールの改善への注力させる狙いがあった²⁹⁾。

他方で、この時期には仕入れは本社に集中化され、大量仕入れが実現していた³⁰⁾。1908 年には、例えば約 504,000 個ものボタンがボタン会社に注文され、約 268,000 個もの別の商品がチェーンバレン & ヒルという会社に注文された³¹⁾。こうした本社への仕入れの集中化はボリューム・ディカウントによって、1 ペニーで販売される商品の範囲をより広げることを狙いとしていた。

この店舗の集権的な管理への試みと集中購買の実現はマークス & スペンサーがこの時期にチェーンオペレーションの基礎的な機構を形成していたことを表している。

26) Rees (1969) p.27, Bevan (2007) p.21, Briggs (1984) p. 113, Tse (1985) p.18.

27) 創業者のマイケル・マークスの身内であり、株主の一人でもあったエフライム・マークスもそうした独立して、アルカディア・バザー社を設立し、競争業者の一人となった (Rees (1969) pp.27-28)。

28) Rees (1969) p.28, Briggs (1984) pp.30-31, Tse (1985) p.18.

29) Rees (1969) p.35.

30) Rees (1969) p.35.

31) Briggs (1984) p.63.

（2）製造業者の買収と独自の商品生産

これらからマークス & スペンサーはこの時期に全国的なバラエティチェーンストアへと成長していたと言える。しかし、一方で前述のように「ペニー・バザール」を模倣する競争業者の存在に悩まされていた。他方で店舗網の拡大とそれに伴う大量の仕入れが 1 ペニーで商品を販売するというペニー・バザールの価格方針自体に潜む、商品の安定供給という課題をこれまで以上に大きなものとしていた。

これらの課題を克服するために、マイケル・マークスの息子のサイモン・マークスのもとの、マークス & スペンサーの独自の商品を生産するための試みが始まった。1910 年には小さな家庭用ブラシの製造業者であるタワーブラシ社を買収し、こうした試みを行っている。また海外でも、フランスのマルシュナー社の株式を取得し、同じ試みを行った。これらは初期から特定の製造業者とは直接的な接触を持っていたものの、仕入れのほとんどを卸売業者と行っていたマークス & スペンサーにとって新しいものであった³²⁾。しかし、これらの株式の取得を伴う自社独自の製品への取り組みはいずれも長続きはしなかった³³⁾。

（3）第一次世界大戦の勃発

マークス & スペンサーは 1 ペニーで商品を販売するバラエティチェーンストアとして発展したが、1914 年の第一次世界大戦の勃発を契機として、曲がり角を迎えることになった。まず、建築に政府の許可が必要になったことにより、新規出店による成長が困難となった³⁴⁾。

さらに大きな問題は消費財の不足とインフレであり、これによって、商品の仕入れ価格が急激に上昇したことによって、1 ペニーの価格方針の維持が困難になり、放棄せざるを得なくなった³⁵⁾。これは商品の安定供給の崩壊を意味するとともに、それまで 1 ペニーの価格で販売できる商品に沿ってその取扱商品を広げてきた、言い換えれば「全ての商品が 1 ペニー」という点に独自性を見出してきた同社にとって独自性の喪失を意味した。加えて、それまでの事業の基盤となっていた価格方針の放棄は例えば、経理上の処理を複雑化などの様々な管理上の問題にも波及する可能性を多分に含んでいた。

取締役会はこうした第一次世界大戦の結果生じた経営の諸問題に対して、早急に明確な方針を打ち出す必要があったが、できなかった。その主な理由の一つは前述のようにマイケル・マークスの死後に起きた経営権をめぐる対立が 1917 年に至るまで続いたことと無関係ではない。

32) Rees (1969) は取引業者のデューハーストなどのコネクションを通じて、製造業者との直接的な接触の機会があったとしている一方で、仕入れは卸売業者に依存したとしている (Rees (1969) pp.10, 65)。

33) Rees (1969) pp.33-34.

34) Rees (1969) p.40.

35) マークス & スペンサーは価格の高騰によって、1 ペニーの商品の数は非常に少なくなり、広範な価格帯で商品を陳列せざるを得なくなり、1 ペニーから 3 ポンドまでの商品を販売していた (Sieff (1987) pp.32-33)。

1912年以降、マークス & スペンサーの取締役会は3人の取締役によって運営されていたものの、サイモン・マークスはトム・スペンサー Jr. の支持の下で経営を主導するチャップマンと経営権をめぐる対立を深めていた。その対立は1916年には新しい取締役任命に関する訴訟に発展した。結果的に、サイモン・マークスを支持するアレクサンダー・アイザックとイブrael・シーフが取締役に就任することが決まり、2人の支持を得たサイモン・マークスはチャップマンに代わって議長に就任し、経営を主導することとなり、最終的に、この取締役会における経営権をめぐる争いは1917年にトム・スペンサー Jr. とチャップマンの取締役からの引退によって最終的な解決を見た³⁶⁾。

すぐにJ. ルーサー・グリーンとA. デービスの2人が新しい取締役が任命され、5人の取締役の間で基本的な責務の割り当てが行われた。アイザックはストアの管理、不動産と保険などを担当し、グリーンは棚卸しや会計などを担当し、デービスは自らの事業を持っていたため、一時的な責任を持つのみであった。残るイブrael・シーフは後に副議長、そしてマーチャングダイジングを担当する取締役としてマークス & スペンサーの発展に決定的な影響を与えることとなるが、この時点では自らの一族の繊維会社の事業や政治的活動に多くの時間を割いており、マークス & スペンサーに割ける時間は限られていた。サイモン・マークスはこの新しい取締役達とともに第一次世界大戦を契機として生じた問題への解決に早急に乗り出す必要があったが、彼自身もこの新しい取締役の任命が行われた1917年6月には国内で信号手としての軍務に着いており、自らの事業に割く時間は限られていた³⁷⁾。

これらは、主として第一次世界大戦を契機にして生じた諸問題への対応や解決を阻害していた取締役会内の経営権をめぐる争いが解決を見た一方で、問題自体はこの時点では解決されないまま残ったことを表している。

III. 第二次世界大戦以前におけるマークス & スペンサーの 事業改革と独自の商品開発

1. サイモン・マークスの事業改革による成長と発展

(1) 事業改革の成功と売上高の推移

第一次世界大戦を契機としたインフレーションと1ペニーの価格方針の放棄という経営上の困難を抱えたマークス & スペンサーが大きな転機を迎えたのは1920年代半ばのことであった。そのきっかけとなったのは1924年に当時の議長、サイモン・マークスはアメリカのチェー

36) マークス & スペンサーの経営権をめぐる対立の経過とそこにおけるサイモン・マークスの立場については Sieff (1987) pp.23-24 で詳しく説明されている。

37) Rees (1969) pp.45-46, Bevan (2007) pp.22-23, Briggs (1984) p.33.

ンストアの視察であった。この視察を通じて、先進的なチェーンストアのストア開発や管理手法を目の当たりにし、この視察を契機として本格的な事業改革に乗り出した³⁸⁾。

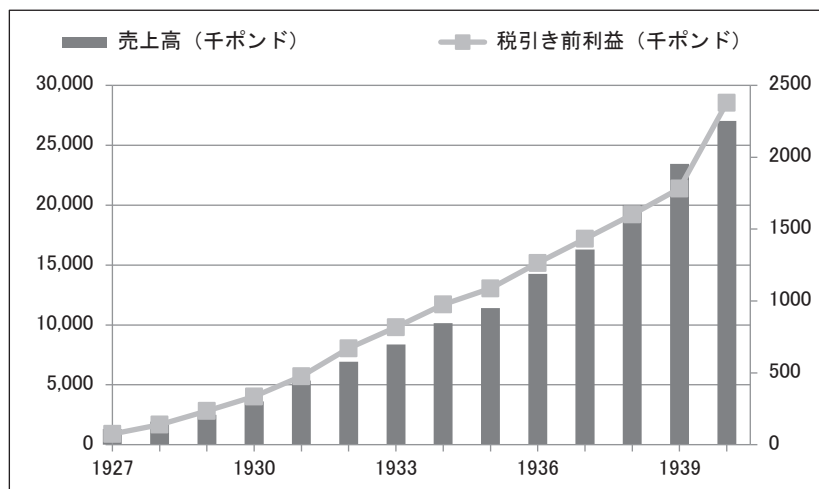
サイモン・マークスによる事業改革は結論として、マークス & スペンサーに非常に大きな成長をもたらした。1927 年から 1939 年の 12 年間で、売上高は 1,306,000 ポンドから 23,448,000 ポンドへと約 18 倍に成長し、1920 年代末から 1930 年代初頭にかけて前年比約 30% 増以上を記録し続け、それ以降も 10% 増以上の売上高伸び率を記録し続けた。この期間の伸び率は前年比 28% を記録している。また、売上高税引き前利益率も 1927 年の 5.7% から 1929 年には 9.4% に増加し、最も低い 1939 年でも 7.6% となり、より効率的な経営が実現されたことを表している³⁹⁾。

（2）店舗の大型化と設備の近代化

売上高が大きく増大したのに対して、店舗数は 1927 年 3 月時点の 126 店舗から 1939 年 3 月時点の 234 店舗へと、1.9 倍の増加にとどまっている。しかしながら、全体の売場面積は同時期に 365,000 立方フィートから 2,206,000 立方フィートに増加し、1 店舗当たりの売場面積は約 3 倍に増加した⁴⁰⁾。

こうした店舗の平均売場面積の拡大は単に巨大な売場面積を持つ新店舗の設立によってのみではなく、店舗の建て替え、既存店舗の拡張によって実現されたものであり、それは 1927 年

【図表 2】1927 年から 1940 年までのマークス & スペンサーの売上高と税引き前利益の推移



(Rees (1969) p.125, 128 より筆者作成⁴¹⁾)

38) Rees (1969) pp.60-65, Bevan (2007) pp.23-25.

39) マークス & スペンサーのこの時期の簡単な経営指標の推移の参考として、以下の図表を作成した。

40) Rees (1969) p.79.

41) アニュアル・レポートなどの一次資料が入手できなかったため、上記をもとに作成した。

以降の12年間で新店舗あるいは店舗の建て替えが217件、既存店舗の拡張は約200件に上っていることから明らかである⁴²⁾。こうした店舗は、目抜き通りに建てられ、マークス & スペンサーはこの時期にイギリスの主要な街の目抜き通りに建てられた多数の大型店舗を持つ大規模小売業へと変わった⁴³⁾。

同時に、このマークス & スペンサーの新しい店舗の変化は単に平均売場面積の拡張のみならず、外観や内装における質的な変化をも含んでいた。戦前の実用と機能を厳格に迫及したペニー・バザールのそれから設備を近代化し、ラグジュアリー的な雰囲気を加えることで、従来のデパートメントストアが富裕層を対象に提供していたアメニティを広く大衆に提供できる店舗を志向し、実現していった。当時の英国王妃マリーが1932年にオックスフォードストリート⁴⁴⁾のマークス & スペンサーの店舗を視察した際に買物を行ったという事実はこうした質的な変化を鮮明に印象付けるものである⁴⁴⁾。

こうした店舗の大型化と店舗設備の近代化はマークス & スペンサーを従来のペニー・バザールからスーパーストアへと脱皮したことを鮮やかに示すものである⁴⁵⁾。

2. 商品の領域における改革と独自の商品開発体制の構築

(1) 1920年代半ば以降の商品の領域における改革

こうした1920年代半ば以降のマークス & スペンサーの成長と発展に大きな影響を与えた事業改革の最も重要なものの一つが商品の領域における改革にある。マークス & スペンサーにおけるこの時期の商品の領域における改革は①「いくらで販売するか」、②「どこから調達するか」、③「何を販売するか」という3つの側面から行われた。これらは具体的に①「5シリングの価格制限」、②「国内製造業者との直接取引」、③「女性用、子ども用衣料品を中心とする繊維商品への絞り込み」という形を取り、相互に密接な形を取りながら展開していった。

1) 「5シリングの価格制限」の確立

第一次世界大戦を契機としてマークス & スペンサーが1ペニーの価格方針を放棄せざるを得なくなり、新しい価格方針が求められていたことについては前述した。この新しい価格方針として1927年に導入されたのが5シリングを上限とする価格方針である。この方針のもとで、

42) Rees (1969) pp.81-82.

43) Bevan (2007) pp.25-26.

44) Bevan (2007) p.10.

45) サイモン・マークスは従来のペニー・バザールと対比させて、この店舗をスーパーストアと読んだ (Rees (1969) p.61)。

同社が扱うすべての商品は 5 シリング以下で販売されることが定められ、実際に商品の多くが 1 シリングから 1 ペニーの間で販売されるようになった⁴⁶⁾。

2) 国内製造業者との直接取引

マークス & スペンサーは 1 ペニーの価格方針を放棄せざるを得なくなった経緯から、この新しい価格方針の確立に合わせて、この価格で商品を安定的に販売するために商品調達先の大規模な見直しを図った。まず、1926 年まで依然として、その取扱商品の大部分を卸売業者から仕入れていた従来の方針を改め、卸売業を排除し、製造業者からの直接調達を押し進めた⁴⁷⁾。他方で、ヨーロッパ各国から広く商品を調達していた従来の方針を改め、製造業者との密接なリレーションシップの構築が容易な、言い換えれば自社のコントロールが行き届き易い国内の商品調達を重視し、実際に 1939 年にはマークス & スペンサーで販売される商品の 94% が国内の製造業者によって生産されたものであったことも挙げられる⁴⁸⁾。すなわち、マークス & スペンサーの仕入れは国内の製造業者、あるいは生産者から直接行われるようになったのである。

3) 繊維商品への絞り込み

「何を販売するか」の側面についても、この時期から 1930 年代初頭にかけて、改革が進められた。その具体的な展開を見る前に、まず当時のイギリスの人々の生活とマークス & スペンサーの競争業者について簡単に触れてみたい。

第一次世界大戦後から第二次世界大戦にかけての英国は綿、石炭、鉄鋼などの従来の基幹産業における雇用機会の喪失に伴う深刻な失業問題に苦しめられた⁴⁹⁾。しかしながら、他方で経済全体は相対的に高い成長率を達成し、その中でその豊かさを実感する階層が広がっていった⁵⁰⁾。イギリスの人々の多くが家ではラジオから流れる音楽や小説を楽しみ、雑誌から流行の情報を仕入れ、休日はマイカーに乗って出かけるといった、大量生産がもたらす消費の恩恵を大きく享受する時代がこの時期に到来したのである⁵¹⁾。こうしたなかで、マークス & スペンサーが戦前に展開していたペニー・バザールが扱っていたような商品は「安っぽい商品」と考えられ、消費者に訴求する力を次第に失っていった⁵²⁾。

次に競争業者についてだが、その代表的なものが 20 世紀前半のアメリカを代表するバラエ

46) Briggs (1984) p.51.

47) Rees (1969) p.67, Bevan (2007) p.30, Briggs (1984) p.64.

48) Rees (1969) p.108.

49) 原田 (1995) pp.8-13.

50) 湯沢 (1996) p.145.

51) Seaman (1970) pp.48-49.

52) Bevan (2007) pp.23-24.

ティチェーンストアとして知られる F.W. ウールワースである。F.W. ウールワースは 1909 年のリバプールへの出店を契機として、本国の「5-10 セント」店を「3-6 ペンス」店として展開することで、従来のイギリスのペニー・バザールを駆逐し、浸透するという考えのもとで、英国への進出を始めた⁵³⁾。実際に、ウールワースの店は第二次世界大戦までの間に、特に労働者階級を中心に英国に浸透し、全ての街の目抜き通りにその店を構えたとされている⁵⁴⁾。実際に、英国ウールワースは 1939 年頃に 766 店舗を展開し、ウールワース全体の利益の 3 分の 1 を稼ぎ出す最重要拠点の一つとなっていた⁵⁵⁾。

これらのもとで、マックス & スペンサーは「何を販売するか」が大きなテーマとなっていた。それを受けて、マックス & スペンサーの取扱商品の構成には劇的な変化が起きている。その変化とは急速な商品カテゴリーの絞り込みである⁵⁶⁾。1926 年から 1932 年にかけて、ハードウェア、刃物類、陶器などを含む 17 の商品カテゴリーが排除された。それは 1932 年には 1926 年の資金調達のための目論見書に書かれた商品リストの項目のうち 70% が排除されたほど大々的なものであった。排除はその後も続き、1935 年の文房具、1936 年の雑貨小間物が排除された⁵⁷⁾。

こうした中で、取扱商品の中で大きくその重要性を高めたのが、繊維商品である。1920 年代に英国の人々、特に女性の服装に対して、大きな変化を示していた。動きやすさを重視して、著しく簡素化され、実用的なものとなったのである⁵⁸⁾。こうした変化の契機となったのは第一次世界大戦による男性労働者の代替として女性の就業人口が増えたことにある。この女性就業人口の増加は戦後になって、一時的に減少したものの、それに続く 1920 年代の不況を背景として、自らの収入で自分自身や家族を支えなければならないという必要から働く女性の数は増え続けた⁵⁹⁾。こうした働く女性たちにとって、英国の伝統的な締め付けの強い下着や重量のある衣服は仕事を行う上で非常に邪魔であった。そのため、女性労働者の増加は軽く、活動しやすい衣料品に対するニーズを増加させていた。

53) Winklar (1941) pp.151-152.

54) Seaman (1970) p.49.

55) ウールワースはこの時点で 5 カ国に 2,866 店舗を展開しており、店舗数に関して英国ウールワースは 4 分の 1 程度であったが、各店舗ベースの営業利益は本国の 2 倍から 3 倍とされており、そのため最重要拠点として位置づけられていたと考えられる (Winklar (1941) pp.236-237)。

56) 急速な商品カテゴリーの絞り込みが可能となったのは「チェックングリスト」という手法の導入による所が大きい。「チェックングリスト」の導入はそれまで 4 半期ごとにしか把握できなかった「何が売れて、何が売れないか」についての情報を 2 週間毎に報告させることを可能とした。これによって、マックス & スペンサーは顧客の需要に迅速に把握し、対応することが可能となると同時に、売れない物を減らして、在庫を失くすと言ったことも以前より容易に行えるようになった (Sieff (1987) p.61.)。

57) Rees (1969) p. 67, Bevan (2007) pp.32-33, Briggs (1953) p.53.

58) 青木 (1987) 60-61 頁。

59) 今井 (1992) 325-328 頁。

英国において、男性用の重衣料品分野は 19 世紀後半から 20 世紀初頭にかけて、工場規模での組織化が進み、19 世紀後半にはすでに工場生産された既製服も登場していたものの、富裕層を除いて、女性用や子ども用の衣料品の多くは家庭用ミシンの普及によって、多くの人が布地を購入して自分で仕立てていた⁶⁰⁾。

しかしながら、こうした女性賃金労働者の増加は時間的に布地を自分で購入して衣類を仕立てることを難しくした。そのため、第一次世界大戦以降、女性の既製服に対する消費者のニーズが高まっていた⁶¹⁾。また、ここにおける既製服は従来の粗末な労働着ではなく、前述のような豊かな消費生活を営む多くの人々に対応したものでなくてはならなかった⁶²⁾。すなわち、質の高い既製品を大量生産するということが求められていた⁶³⁾。マークス & スペンサーはそこに目を付けたのである。

当時のイギリスの繊維産業、特に綿業はこうした消費者のニーズに早急に対応することが遅れた。イギリスの綿業は 19 世紀後半以降、原料の購入から小売に至るまでの一連の流れをそれぞれ別個の经营主体が担う分業体制が築かれていた。こうした分業体制が築かれていたイギリスの綿業は 20 世紀に各国の繊維産業において主流となった多段階の生産工程の密接な関係を要求する技術革新に対応できずにその競争力を失墜させ、1920 年代には業界全体が深刻な不況と混乱の中にあった⁶⁴⁾。ここにおいて、生産と流通を統合する巨大製造企業は存在しないため、こうした既製品に対する消費者ニーズへの対応は寡占的企業による企業による一貫して管理・調整のもとで行える状況になかった。こうした繊維産業の不況と巨大企業によるコントロールの不在はマークス & スペンサーがこうした既製服、特に工場生産の遅れた女性用や子ども用の衣料品において、製造業者と直接取引を通じて、密接なリレーションシップを構築し、自社のコントロールのもとで、大量生産を組織し、計画することを現実的なものとしていた。

4) 国内繊維製造業者とのカラー社との直接取引

こうした国内繊維製造業者との直接取引を通じた密接なリレーションシップの代表的な例となったのが、1926 年に始まったレスターのメリヤス製造会社、カラー社との直接取引である。カラー社との直接取引は当時のマークス & スペンサーの製造業者との関係を伝えている。カラー社との取引は最初から順調に進んだわけではなく、イズラエル・シーフが何度か足を運んだものの、カラー社の議長には断られ、議長に無断でマネジャーとの間で秘密裏に取引が始ま

60) Jefferys (1954) pp.292-293.

61) Board of Trade (1947) では最新の調査で生活費に占める反物の割合が 1904 年と比較して、約 70% 減少したのに対して、既製服の割合は約 10 倍となったとしている (Board of Trade (1941) p.10)。

62) 佐々井 (2003) 141-142 頁。

63) Jefferys (1954) p.332.

64) 米川 (1886) 195-204 頁、湯沢 (1996) 63-69 頁。

り、後に議長が認めるという形で正式に結ばれた⁶⁵⁾。このことは繊維産業がいくら分業化されていたとはいうものの、従来の伝統的な卸売業者を経由した取引を逸脱することで、他の取引相手との関係を難しくすることを、コラー社が恐れていたことを表している。また、全国的な店舗網を再構築し、大きな販売力を持ちつつあるマークス & スペンサーと取引することは大きな成長の機会となると同時に、取引を打ち切られた場合に取引のつかない状況に陥る危険性も感じていたと考えられる。コラー社との取引方法に関するエピソードは製造業者との直接取引を志向するマークス & スペンサーの前に立ちふさがった当時の慣習や伝統を表すと同時に、それをどのように打破していったかについても表している。

マークス & スペンサーは製造業者との直接取引に際して、長期間にわたって生産を受け入れるという保証を与えた上で、マークス & スペンサーの注文を受ける工場の一定の割合の専売権を保有するという条件を提示した。これは製造業者にとって、長期的な見通しで設備投資計画を行え、かつ宣伝広告やマーケティングにかかるコストを軽減するという利点を有していた。加えて、マークス & スペンサーは製造業者の製品品質の改善と製造コストの低減の実現への努力が双方にとって大きな成長の機会であることを強調した。それを示しているのが、削減された製造コストの恩恵を自社の利幅の増大や小売価格の割引だけでなく、製品品質の向上にも向けられた点である。例えば、コラー社と取引するまで、マークス & スペンサーは女性用ストッキングを卸売業者から1ダース、9シリング6ペンスで仕入れていた。コラー社は女性用ストッキングをマークス & スペンサーに8シリング6ペンスで供給することができた。マークス & スペンサーはコラー社と話し合い、この差額である1シリングを製品品質の改善とコストの削減にむけることで合意した⁶⁶⁾。

このコラー社との取引方法は基本的なものとなり、他の国内の繊維製造業者との間でも次々に適用されていった。同時にこのコラー社との直接取引を契機として、自社の商標として「セイント・マイケル」を登録し、この「セイント・マイケル」のもとで、自社の繊維製品の開発を始めた⁶⁷⁾。

（2）全体的なプロセスの改善・管理に基づいた商品開発体制の形成

1) シアーズ・ローバック社への視察

1920年代半ばから1930年代初頭にいたるまでの間にマークス & スペンサーは直接取引を

65) コラー社との取引開始の経緯は Sieff (1987) pp.62-63 に詳しく記述されている。

66) Rees (1969) p.106, Briggs (1984) p.65, Tse (1985) p.72.

67) 1932年まで、「セイント・マイケル」の商品が繊維製品に限定されていたことは、マークス & スペンサーの繊維製品に対する期待を表しているおり、興味深い (Briggs (1984) p.10)。

国内の繊維製造会社と密接なリレーションシップを構築しつつあった。そして、それによって自らが商品開発の領域でより積極的な活動を行うことをも現実のものとしていた。

こうした状況のもとで、イズラエル・シーフは 1934 年にアメリカに渡り、シアーズ・ローバック社を視察した。当時のシアーズ・ローバック社は従来の通信販売に加えて、1920 年代半ばから大型店舗チェーンを展開し、さらなる成功を収めていた。この時期のシアーズ・ローバック社の成長の要因の一つは顧客が求める耐久消費財を一般家庭向けに再設計し、大量生産することで安価に提供することを可能とした点にあった。シアーズ・ローバック社はそのためにもまず 1928 年にそれまで繊維と化学に限定されていた商品研究所に新たに機械、電気、家政の部門を設立することで拡張した。そして翌 1929 年、それまで主として既存の検査のみを行っていた商品研究所に商品部のあちこちに散らばっていた商品開発の役割を一本化して、吸収させた。これらを基礎として、シアーズ・ローバック社は 1930 年代において、一般家庭向けの耐久消費財の商品開発体制を構築していった。他方で、シアーズ・ローバック社は同じ時期に資本投資あるいは継続的な取引を通じて、製造業者との間に密接なリレーションシップを構築し、その育成に努めることで、開発した商品を大量生産する体制を徐々に整えていた⁶⁸⁾。イズラエルはこの商品開発部で 3 週間を過ごし、同社が持つ商品開発組織と生産プロセスの管理に関するノウハウを学んだとされている⁶⁹⁾。

2) マークス & スペンサーにおける商品開発組織の設立

このシアーズ・ローバックの視察を経て、1935 年にマークス & スペンサーは繊維研究所を設立した。この研究所は当初はわずかな専門家のみを雇い、製造業者から集められたサンプルをテストし、不良品を取り除くことを主たる業務としていた。しかし、こうした品質コントロールの手法のみでは自社の店頭で販売される莫大な数の製品全体の品質の均一性を保証することはできないという結論が下された。製品品質の均一性を保証するためには最終製品の生産やそれ以前のプロセスにまでその活動を拡張する必要があった。そこで繊維研究所は製造業者のスタッフと共同でワーキングチームを形成し、製品の全体的な生産プロセスのコントロールを確立するための科学的手法を製造業者に提供することを通じて、製品品質の均一性を保証するための活動に乗り出した⁷⁰⁾。

この方針はさらに 1936 年の商品開発部の設立によって展開された。商品開発部は主として繊維研究所によって実現された科学的成果をもとにした仕様の作成を行うために設立された。

68) 1920 年代後半から 1930 年代にかけてのシアーズ・ローバック社の商品開発の Emmet & Jeuck (1950) pp.374-420 において、詳しく述べられている。

69) Rees (1969) pp.113-114.

70) Rees (1969) p.117, Tse (1985) p.100.

そこで作成された仕様は採用された原材料の量やタイプなどに加えて、必要とされる製造の手法まで詳細に定められていた⁷¹⁾。

もう一つの生産的機能の強化に関する重要な展開として、マークス & スペンサーは商品開発部の設立と同じ1936年にデザイン部を設立している。このデザイン部はヨーロッパのファッションハウスとの親密なコンタクトを通してファッションとデザインの最新の知識を集めるとともに、それに基づいて最終的に衣料品製造業者に提出される衣料品のパターンとサンプルを準備することを主な活動とした⁷²⁾。

3) 繊維製品の全体的な生産プロセスにおける改善

これらの部の設立は、マークス & スペンサーが少なくとも、この時点で自社の中に近代的な科学技術の進歩によってもたらされた製品やその製造に関わる技術やノウハウを蓄積し、製品の開発・改善・管理に取り組む体制を本格的に整え始めたことを表している点で重要である。

そして、その活動は衣料品製造だけでなく、繊維生産の全体的なプロセスをもその主要な活動にも向けられていた。マークス & スペンサーは顧客が衣料品を購入する際に商品の価格、あるいは購入時点の衣料品の見た目や着心地の良さと同じように、洗濯の際の色落ち、型崩れ、布縮み、擦り切れなどが起こりにくさも重視していることを捉えていた⁷³⁾。そして、こうした問題の改善には従来の繊維産業の分業的な構造を超えて、最終的な衣料品製造に先立つ原料から布地に至るまでの繊維生産プロセスにも取り組み、統合する必要性を感じていた。1930年代初めから、ブリティッシュ・セラニーズ社との間で始められたレーヨンの共同開発はそれを例証するものである⁷⁴⁾。

マークス & スペンサーはこれらの部の設立を経て、その動きを本格化させた。1937年にはブラッドフォード染色協会等の協力のもとで、布地の生産プロセスの改善を目的として、ランカシャーの織物会社、ジェームズ・ネルソン株式会社との繊維製品の加工等に関するオペレーションに参入したことはそれを表している⁷⁵⁾。また同じ1937年に自らが布地製造業者に事前に布地を予約し、その布地を必要に応じて衣料品製造業者に割り当てるシステムを導入した。このシステムにおいて布地の調達する役割を担ったのが商品開発部であった。このシステムはまもなく商品開発部によって作成される詳細な布地の仕様に応じた組織立った布地生産システムへと発展した。このシステムのもとで、商品開発部は科学的調査に基づいた布地の仕様の決定ほかに、布地を生産する工場の生産の計画・組織や布地の生産プロセス管理の手法の提案など

71) Rees (1969) pp.122-123, Tse (1985) pp.100-101.

72) Rees (1969) pp.120, 152.

73) Briggs (1984) p.55, Bevan (2007) p.29.

74) Sieff (1987) pp.64-65.

75) Rees (1969) p.151.

の役割も担った⁷⁶⁾。

これらはマークス & スペンサーにおいて、この時点で全体的な繊維生産プロセスにおける改善活動がかなりの程度、行われていたことを表している。

4) 全体的なプロセスの改善と管理に基づいた衣料品開発体制の形成

こうした科学技術の観点から商品の開発や改善、管理を取り扱う組織がマークス & スペンサーの中に設立されたことによって、マークス & スペンサーの仕入れの方法も変化した。それまで主としてバイヤー個人の知識に依存していた「仕入れ」は 1930 年代後半において全体的に技術・知識・ノウハウを持つ科学者、技術者、エンジニアとバイヤーや会計士で構成されるチームによってなされるようになった⁷⁷⁾。

チームによる仕入れはマークス & スペンサーが蓄積した技術・知識・ノウハウを製造業者に提供することで製造業者の製品とその均一性に対する改善努力を引き出し、それ故に製造業者の設備や技術への投資をより強く方向づけることになった。

こうして自社の中に商品の開発、改善、管理のための体制を形成し、製造業者を主導するようになったマークス & スペンサーであったが、基本的に製品の製造に直接参入することにはなかった⁷⁸⁾。あくまで製造業者の技術的なコンサルタント、あるいはアドバイザーという立場から製造業者とのリレーションシップをより強固なものとすることに心を砕いた。

こうした一連のプロセスを通じて、マークス & スペンサーは生産と流通が分業状態にあった衣料品の分野で、小売業の立場から原材料から最終製品に至るまでの全体的なプロセスの改善と管理に基づいた商品開発を大きく進展させ、女性用、あるいは子ども用の衣料品を提供した。そして、このプロセスの中で、同社の売上高は 1927 年から 1939 年の 12 年間で売上高が 18 倍となり、その 3 分の 2 が繊維製品で占められるようになった⁷⁹⁾。

3. 第二次世界大戦以降の衣料品における商品開発

ここまで生産と流通の統合に関わる論点を中心に、第二次世界大戦以前のマークス & スペンサーの成長と発展を見てきた。第二次世界大戦以降の同社については本論文の対象ではないが、戦前の衣料品における商品の開発と改善に関わる論点について、若干の記述を加えたいと

76) Rees (1969) p.150.

77) Rees (1969) pp.122-123.

78) Rees (1969) p.121.

79) Rees (1969) p.116.

思う。

（1）新しい組織の設立

マークス & スペンサーでは第二次世界大戦後に商品の開発や改善に関わるいくつかの新しい部門が設立された。

その一つがプリントのタイプ、パターン、カラーに関する専門的知識に基づいて自社のバイヤーと製造業者の両方への助言を目的として、プリントデザイン部である。また、この部はマークス & スペンサーに供給されたドレス、スカーフなどに組み込まれるオリジナルデザインの創造も行った⁸⁰⁾。

また、商品の生産プロセスを改善するため組織として、工場組織セクション、後の生産エンジニアリング部が設立された。これらは主として製造業者の生産性を向上させることを目的として設立され、工場の調査と分析を行い、組織、レイアウト、設備、労働力などに対する技術的な助言を与えることはもちろん、自ら工場の設備や器具の設計さえ行った⁸¹⁾。それによって、工場内での適切なプロセス管理に関するより専門的な助言を与えることが可能となった。

（2）合成繊維の普及

加えて、戦後の衣料品分野の革新と言われるナイロンをはじめとする合成繊維の普及が、原材料が持つ特性を活かしながら、いかにして顧客が望む布地と衣料品をつくるかというマークス & スペンサーの課題をより大きなものとしていた。マークス & スペンサーはこうした課題に対して、合成繊維の開発と製造を行っていた英国の総合化学メーカー、ICI と密接なリレーションシップを構築し、その協力のもとで、原材料から最終衣料品に至るまでの全体的な生産プロセスの改善と管理に対する従来の取り組みを一層加速させた⁸²⁾。

（3）マークス & スペンサーの衣料品支出におけるシェアとその貢献

これらを通して、マークス & スペンサーは繊維製品において、小売業の立場から原材料から最終製品に至るまでの全体的なプロセスの改善と管理に基づいた商品開発体制を進展させた。そして、それによって 1950 年から 1968 年にかけて、イギリス国内の消費者の衣料品支出に占める自社のシェアを 2 倍以上にし、ついには全国の消費者の衣料品支出の 10% 以上を占めるまでになった。特に下着や寝巻などでは子どもを含む男女両性において、その多くが

80) Rees (1969) pp.120, 152.

81) Rees (1969) p.152, Briggs (1984) pp.67-68.

82) Rees (1969) p.162-173, Briggs (1984) p.55.

20% から 40% のシェアを占めているとされている⁸³⁾。このことは 1920 年代においては高度に分業化されていた英国の繊維産業に対して、マークス & スペンサーが一連の活動を通して、大きな貢献をしたことを裏付けるものである。

IV. おわりに

本論を通じて、まず矢作（1999）、（2000a）や戸田（2008a）が指摘している通り、マークス & スペンサーにおいて、セイント・マイケルのもとでの商品開発は第一次世界大戦を契機として商品の安定供給が困難になったこと、そしてウールワースをはじめとする競争業者からの差別化が必要になったことから生じているように見えながら、こうした課題が 1920 年代に新しく登場したものではないことが確認できた。安定供給については全ての商品を 1 ペニーで販売する「ペニー・バザール」を展開していく中で常に求められていた。競争業者からの差別化もまた初期の段階から「M マークス：元祖ペニー・バザール」という看板が掲げられていたことから少なからず意識されており、1900 年代に模倣した競争業者が増加するにしたがい、大きな課題となっていた。結果的には失敗に終わったものの、これらの課題を克服するために、実際に 1910 年代初頭にはオリジナル商品の生産と開発を目的として、製造業者と提携関係も結んでいることはそれを裏付けている。本論文はこの側面を強調することで、「ペニー・バザール」から「セイント・マイケル」にいたるプロセスに対する理解を深め、矢作（1999）、（2000a）や戸田（2008a）の上記の論点を補強したという研究上の意義を持つ。

また、「セイント・マイケル」という商標の登録以降の衣料品分野における同社の商品開発が主として、女性用、あるいは子ども用の既製服を対象とした点を強調し、また原料から販売に至るまでのプロセスの調整と管理を通じて、その普及に貢献したことをより明示的に記すことで、マークス & スペンサーの事例のより深い理解に一定の貢献をしたと思われる。

他方で、本論文では同社の生産と流通、特に商品開発をめぐる課題を中心に取り扱ったため、これまでマークス & スペンサーの研究で扱われてきた多くの論点に対する検討が残されている。代表的なものが、Drucker（1973）である。Drucker（1973）は 1920 年代半ば以降のマークス & スペンサーの一連の改革が 19 世紀のイギリス社会を打破し、「社会的革命」を実現したものであるとして、非常に高く評価している⁸⁴⁾。戦後の日本の代表的な小売企業の経営者と親交を持ち、影響を与えてたとされている同氏のこうした評価は無視できないが、本論文では検討を加えることができなかったため、今後の課題としたい。

83) Rees (1969) pp.192-193 では品目毎のシェアが記されているので、参照していただきたい。

84) Drucker (1973) p.96.

参考文献

- 青木英夫, メイ S. 青木 (1987) 『風俗史からみた 1930 年代: 不況と不安の時代』源流社.
- Bevan, Judi (2007) *The Rise & Fall of Marks & Spencer: ...and How It Again*, Profile Book Ltd.
- Bookbinder, Paul (1993) *Simon Marks, Retail Revolutionary*, Weidenfeld and Nicolson Ltd.
- Board of Trade (1947) *Light Clothing*, His Majesty Stationery Office.
- Briggs, Asa (1984) *Marks & Spencer 1884~1984*, Octopus Book.
- Chislett, Hellen (2009) *Marks in Time: 125 Years of Marks & Spencer*, Weidenfeld and Nicolson Ltd.
- Drucker, P. F. (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row. (上田惇生訳『マネジメント: 課題, 責任, 実践』ダイヤモンド社, 2008 年)
- Emmet, Boris and Jeuck, John (1950), *Catalogues and Counters: a history of Sears, Roebuck and Company*, Chicago University.
- Schutte, Thomas F. (1969) "The Semantics of Branding," *Journal of Marketing*, Apr69, Vol. 33 Issue 2, pp5-11, American Marketing Association.
- 原田聖二 (1995) 『两大戦間イギリス経済史の研究』関西大学出版部.
- 今井けい (1992) 『イギリス女性運動史: フェミニズムと女性労働運動の結合』日本経済労働社.
- Jefferys (1954) *Retail Trading in Britain 1850-1950: Economic Social Studies XIII*, The Cambridge University Press.
- 木綿良行 (1975a) 「プライベート・ブランドと“ツウ・パラレル・システムズ”」, 一橋大学産業研究所編『ビジネスレビュー』23 巻 2 号, 25-35 頁, 千倉書房.
- 木綿良行 (1975b) 「プライベート・ブランドの意義について—その原点からの検討」『成城大学経済研究』成城大学経済学会.
- Rees, Goronwy (1969) *St Michal: A History of Marks and Spencer*, Weidenfeld and Nicolson Ltd. (鈴木博訳『マークス & スペンサー: 成長の記録』ビジネス社, 1970 年)
- 佐々井啓 編著 (2003) 『ファッションの歴史—西洋服飾史』朝倉書店.
- Seaman, L. C. B. (1970) *Life in Britain Between the Wars: English Life Series* edited by Peter Quennell, B. T. Badsford Ltd.
- Sieff, Israel (1970) *The Memoirs*, Weidenfeld and Nicolson Ltd.
- Sieff, Marcus (1986) *Don't Ask The Price: The Memoirs of the President of Marks & Spencer*, Weidenfeld and Nicolson Ltd. (ダイエー流通研究会訳『わが信念の経営』ダイヤモンド社, 1987 年)
- 鳥羽欽一郎 (1971) 『バラエティストア ウールワース』東洋経済.
- 戸田裕美子 (2008a) 「マークス & スペンサー —100% プライベート・ブランドの店」マーケティング史研究会編『ヨーロッパのトップ小売業—その史的展開』115-139 頁, 同文館出版.
- 戸田裕美子 (2008b) 「ブランド管理論への一考察—マークス & スペンサー社の PB 戦略を中心に」『三田商学研究』51 巻 4 号, 209-224 頁, 慶應義塾大学出版会.
- 戸田裕美子 (2009) 「マークス & スペンサー社におけるプライベート・ブランド戦略の史的変遷」『生活協同組合研究』406 号, 22-33 頁, 生協総合研究所.
- Tse, K.K (1985) *Marks & Spencer: Anatomy of Britain's Most Efficient Managed Company*, Pergamon Press.
- Winklar, John K. (1941) *Five and Ten: The Fabulous Life of F. W. Woolworth*, Robert Hale Ltd.
- 矢作敏行 (1999) 「英国プライベート・ブランドの発展過程・上」『経営志林』36 巻 3 号, 33-43 頁, 法政大学経営学会.
- 矢作敏行 (2000b) 「英国プライベート・ブランドの発展過程・下」『経営志林』36 巻 4 号, 21-32 頁, 法政大学経営学会.
- 矢作敏行 編著 (2000b) 「プライベート・ブランドの発展過程—イギリス・スーパーマーケットの場合」『欧州の小売りイノベーション』163-205 頁, 白桃書房.

米川伸一編（1886）『概説イギリス経済史：現代イギリス経済の形成』有斐閣.

湯沢威（1996）『イギリス経済史：盛衰のプロセス』有斐閣.

日経流通新聞 2010 年 5 月 7 日号 1 頁.

日経 MJ 2011 年 6 月 29 日号 2-3 頁.

日経ビジネス 2011 年 9 月 26 号 10-11 頁.