

フランスにおける大規模小売商業企業の成長と再編成

河野 三郎

I はじめに

フランスでは第二帝政時代まで、流通業界において圧倒的支配力を行使し、また店舗数の多さや伝統においても格式を維持したのは、専門店であった。専門店は単品販売が主流であったために、消費者は多種類の商品を購入する場合、いくつもの専門店を訪問しなければならなかった。このような状況により、消費者は買物において時間を多く費やし、不便を感じていた。この買物をする際の不便さを解消し、ワン・ストップ・ショッピングを可能にしたのが、百貨店の出現であった。

世界で最初の百貨店は、Bon Marché であった。Bon Marché は数々の商業革新を生み出した。Bon Marché により実施された商業革新には、正札販売、対面販売、バーゲン・セール、部門管理、通信販売等があり、これらの商業革新には今日においてもなお継承されているものも少なくない。⁽¹⁾ 商業経営への商業革新の導入は Bon Marché に多大の富と名声をもたらし、多くの追随者を産み出した。⁽²⁾

このような百貨店の隆盛は、それまでのフランスの流通を支配し、圧倒的多数の力を保持した中小零細商に衝撃を与えた。対百貨店行動の一環として、中小零細商は、労働・工業・及び商業の利益保護組合連盟 (Ligue syndicate

(1) Hrant Pasdermadian, *The Department Store: Its Origins, Evolution and Economics*, London: Newman Books, 1954. Michael B. Miller, *The Bon Marché : Bourgeois Culture and the Department Store, 1869-1920*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1981.

(2) 追随者として、Au Printemps, Galeries Lafayette, Samaritaine, Nouvelles Galeries, Louvre 等があげられる。

pour la défense des intérêts du travail, de l'industrie et du commerce) を結成し、国民議會や商業會議所を取り込んで、1891年11月に以下の如き上院決定を得た。⁽³⁾ この決定は2つに要約される。第1は、労働・工業及び商業の利益保護組合連盟の7万人加入者を代表する集中委員会が、法案の議事日程にのせるために議會の方法に従うこと、である。第2は、事態の領域範囲を經濟分野に厳密に限定したことであった。集中委員会は、連盟が労働者の別の集団と同意する調査や行動の共通基盤を追求するものである。また、同委員会は、幾人かの強力な資本家の共謀による公共財産の吸収を防げるものとして決定した。⁽⁴⁾

百貨店問題は、当初は經濟問題として認識されていたが、国民議會の投票行動に影響を与える政治問題に転化したのであった。⁽⁵⁾

ところで、百貨店の出現が經濟的・社会的・政治的に広範囲な衝撃を与えたことと匹敵するそれは、第2次世界大戦後まで待たねばならない。もちろん、1920～1930年代の經濟危機における大衆百貨店や均一価格店の存在も流通に多大な影響を及ぼしたのは事実である。しかし、単なる社会的現象として捉える以上に、フランス人の買物行動や消費慣習のみならずフランスの流通を根底から覆す程の衝撃を与えたのは、ハイパーマーケットの出現以外に考えられないのである。

したがって、フランスの流通そのものを変動させたハイパーマーケットの行動を分析することは、第2次大戦後にスーパーマーケットの出現が日本の流通を根本から変革したことを考慮すると、われわれに今後の変化に関する示唆を提示するであろう。

(3) M.G.de Molinari, 《Chronique économique—Le consommateur, c'est l'ennemi: La protection des petits magasins》, *Journal des économistes*, T.VIII, décembre 1891, p.498.

(4) *Ibid.*

(5) *Ibid.*

II 新小売形態の成長

フランスの流通にハイパーマーケット⁽⁶⁾が最初に登場したのは、1963年6月15日の Sainte-Geneviève-des-Bois においてであった。このハイパーマーケットは、Carrefour の第1号店であった。Carrefour の第1号店から開始したハイパーマーケットのその後の発展は、フランスの流通構造を根底から変動させると共に、小売商業企業行動を規制する法律の制定や大型店問題を発生させる契機ともなった。

以下において、Carrefour に代表されるフランスの新小売形態の成長過程を中心に述べたい。

(1) 新小売形態の導入期

Carrefour は1960年に Fournier 家と Defforey 家の共同出資により資本金700,000フランで設立された。創設者の1人である Marcel Fournier は企業家精神に豊む経営者であり、危険を顧みずに行動するという情熱が存在しなかったとすれば、Carrefour は今日存在しないであろう。既述のように、ハイパーマーケットの設立は賭であった。総ての専門家はそれを狂気の沙汰であると断言し、また Crédit Lyonnais は融資を拒否した。これらは、Sainte-Geneviève-des-Bois で可能な年間販売額が最大で800万フランにすぎないとする推測に基づいていたのであった。⁽⁷⁾しかし、Sainte-Geneviève-des-Bois のハイパーマーケット第1号店は、1965年6500万フランの販売額を実現し、Paris 中枢の大衆百貨店のその7倍以上に達した。Carrefour の成長率は、1964

(6) Etienne Thil, *Les inventeurs du commerce moderne: Des grands magasins aux bébés-requins*, Paris: Arthaud, 1966, p. 191. 本書が執筆された時点ではまだ〈hypermarché〉という用語は存在していなかった。そこで〈grand magasin〉という用語を使用しているが、この用語は今日では「百貨店」を意味する。本来は「大規模な店舗」という内容を意味し、本書でもこの意味をさしている。

(7) Libre Service Actualité, 〈Carrefour: 30 ans et la deuxième génération〉, *Libre Service Actualité*, n°1216, 28 juin 1990, p.33.

年から1965年までにおいて40%にも到達し、さらに利益も最高であった。すなわち、総利益率は15%であるが、一般経費は10%であった。税金の支払と減価償却を行った後の総利益は、1965年度に3,267,957フランになった。投下資本に対して利益の56%を実現した。⁽⁸⁾

Sainte-Geneviève-des-Bois のCarrefour が経営するハイパーマーケットの第1号店は、Paris から25km離れており、また南部行き的高速道路から3kmの地点に立地していた。20,000m²の地に売場面積が2,300m²で、駐車所は450台を収容できた。伝統商業の価格よりも15~20%安いそれで消費者を吸引し、26,000人の消費者が毎週のように食料品、大工道具、バザー品を購入するために自動車で15km離れた周辺地区から通って来た。⁽⁹⁾ ハイパーマーケットの第1号店の特徴は、以上のとおりである。

このような特徴を内包するハイパーマーケットの第1号店は、創業者の1人である Marcel Fournier の経験によるところが大である。しかし、Marcel Fournier 自身はハイパーマーケットという小売新形態を発明したわけではなかった。1959年、Marcel Fournier は Annecy でマガザン・ド・ヌボォテ (Magasin de nouveautés) を経営していた。その当時、彼の関心は、フランスで展開していた薄利多売形式に移行していた。価格破壊を宣言していた商人と協調して彼らの不満を結合するかわりに、Marcel Fournier は、この新競争形態の方法を研究し、大量流通が小売商業の今後の主流になる、と結論づけた。Marcel Fournier は Jacques Defforey 及び Denis Defforey と協力して、Carrefour 社を設立した。Carrefour が開店した第1号店は、1960年に Annecy の外部に立地した700m²のスーパーマーケットであった。第2号店は、1963年に Annecy の郊外に出店された。1965年に、これらのスーパーマーケットは、都市の伝統商人が定住していた通りから乖離した場所に立地していたが、

(8) Etienne Thil, *op.cit.*, pp.192~193.

(9) *Ibid.*, pp.191.

Annecey の人口密集地区での食品販売額の28%を売上げた。この事実は新時代の到来を明示した。

Annecey でのスーパーマーケット第1号店の開設後、Marcel Fournier は2人の共同経営者と共にアメリカ合衆国へ研修旅行を実施した。そこで彼は、「広い市場、セルフ・サービス、低価格、大規模売場に基づいた都市周辺部に立地した店舗等に関する特徴がわれわれの成功の理由なのだ⁽¹⁰⁾」と言明した。また、彼は、「多数の客のために、駐車場を付属する10,000㎡の店舗を将来建設する予定だ・・・都市周辺で建設される新型ショッピング・センターの顧客吸引の中核となるのはセルフ・サービスや割引を行なう量販店である。しかし、アメリカ合衆国のように、独立商人により維持される専門店——靴、メリヤス・トリッコ製品、女性服、男性服、子供服、装身具、小型化粧台等——の売場が必要であろう」と述べた。⁽¹¹⁾ ハイパーマーケットに代表される量販店から次の小売形態として注目されたのが、ショッピングセンターであった。

Carrefour は、Meluh の南に7kmの Villiers-en-Bierre にショッピング・センターの建設を立案した。250,000㎡の敷地にブテック、いくつかの量販店、ガーデンセンター、モーターおよびドライブイン・シネマ等の約50店舗を集めさせた。このような大規模ショッピング・センターは Corbeil, Melum および Fontainebleau にも立地するであろう。

1966年9月に、Lyon 中心部から8kmの Vénissieux にショッピングセンターを建設する別の計画が立案された。Carrefour は、70,000㎡の敷地に13,500㎡のセルフ・サービスを実施する量販店を建設し、そのうち9,000㎡を売場とし、1,750台を収用可能な駐車場も設置した。この量販店の近隣に、Nouvelles Galeries が1964年に Bron に出店した。Carrefour と Nouvelles Galeries の新店舗は、共に Lyon 郊外に立地し、店舗間距離は800mにすぎず、小売競

(10) *Ibid.*, p.192.

(11) *Ibid.*, p.193.

争が激化していた。その結果、小売市場で勝利を収めたのはこれら2店舗であったが、敗者は都市中枢に存在した商人であろう。1965年において、駐車場を利用する全量販店 (Nouvelles Galeries, Carrefour-Villeurbanne, Grand Bazar Vaise) は売上を増加させたが、顧客に駐車施設を提供していなかった店舗 (Galeries Lafayette, Deux Passages Printemps, Grand Brand République., Prisunic, Monoprix, Lanoma 等) は売上を減少させた⁽¹²⁾。表1からも上述の状況は明確に確認されうる。

表1 Lyonの量販店売上の比較——1965～1966年1月から8月まで——

店名	1966年1月～8月	1965年1月～8月	駐車場	変化率
Galeries Lafayette	32 237 798	31 428 526	無	+2.51
Printemps (Deux Passages)	10 764 674	11 684 879	無	-7.88
Grand Bazar République	25 567 864	24 811 924	無	+1.03
Prisunic (place du Pont)	13 279 299	14 017 304	無	-5.26
Monoprix (Villeurbanne)	7 845 552	8 143 581	無	-3.66
Prisunic (place du Bachut)	7 426 534	7 003 842	無	+6.03
Lanoma (rue de Brest)	8 314 709	8 823 851	無	-5.77
Lanoma (Brotteaux)	4 486 947	4 453 936	無	+0.74
Lanoma (Oullins)	4 380 999	4 230 689	無	+3.55
Nouvelles Galeries (Bron)	46 505 054	36 550 337	有	+27.73
Grand Bazar Vaise	15 063 903	10 516 025	有	+43.25
Oarrefour (Villeurbanne)	30 899 111	23 190 070	有	+33.20

出所 Etienne Thil, *Les inventeurs du commerce moderne: Des grands magasins aux bébés-requins*, Paris: Arthaud, 1966, p.194.

(12) *Ibid.*, pp.193~194.

以上において新小売形態の導入期の状況を示したが、Sainte-Geneviève-des-Bois は戦後の量販店の発展の原点であり、Sainte-Geneviève-des-Bois 精神から逃れることはできないのである。すなわち、総ての人々が経営参加しているという伝統が存在する。Sainte-Geneviève-des-Bois 店を顧客に結合する感情的関係は、慣習にもたらされる変化において十分な慎重さを必要とする。対顧客関係で精神的動揺を発生させないようにする必要がある。なぜなら、若年顧客にあつては、彼らの母ないしは彼らの祖母から継承された消費の行動類型がしばしば観察されるからである⁽¹³⁾。ハイパーマーケットが提案する消費習慣とこれらの顧客のそれとが一致しないこともありうる。こうした事柄は、顧客を創造するためには不十分である。この状況を反映して、顧客は Carrefour のハイパーマーケットの初期店舗から軌道修正を実施するようになった。消費者は Sainte-Geneviève-des-Bois まで移動するために、40kmから50kmまで自動車を通った。まさしく、これは社会現象であり、店舗の社会的地位を示し、ハイパーマーケットの先駆者がフランスの Carrefour を誇りにしていた。しかし、Sainte-Geneviève-des-Bois のCarrefour は以前の状況にとどまっていない。⁽¹⁴⁾ Carrefour のハイパーマーケット第1号店を取りまく Sainte-Geneviève-des-Bois の立地条件や Carrefour 自体の商業施設の拡張ならびに変化を考慮する必要がある。

このようにハイパーマーケットの内部・外部環境の変化にもかかわらず、Marcel Fournier は、ハイパーマーケット経営の基本が安売りにある、と声明した。安売りから生じる追加購買力 (pouvoir d'achat supplémentaire) の

(13) Libre Service Actualité, 《L'esprit souffle toujours—Carrefour Sainte-Geneviève-des-Bois》, *Libre Service Actualité*, n°1512, 7 novembre 1996, p.99.

(14) *Ibid.*, pp.99~100. 1963年では、Carrefour は450台の自動車を収用可能な駐車場、レジが18台、および従業員105人を雇用した2,500㎡のセルフ・サービスを採用した量販店であった。Sainte-Geneviève-des-Bois の人口は18,000人で、食料品店は39店、洋服店は13店、パン・菓子店は10店、カフェは19店を数えた。1996年では、Carrefour のハイパーマーケットは、6,600㎡となり、800台収用の駐車場、レジが40台、従業員が300人、売上が38倍になった。フランス全土の Carrefour のハイパーマーケットは77店となった。

提供というハイパーマーケットの第1の機能は、ヨク知られているところである。だが、ハイパーマーケットは消費者に次第に選別されるようになっていく。⁽¹⁵⁾したがって、価格競争政策を見直す時期になっているのである。フランス人の2/3が、ハイパーマーケットには時々しかいないと解答しており、Sainte-Geneviève-des-Boisでの成功を範とする時代は終わりつつあるのだ。

(2) 新小売形態の成長期

ハイパーマーケットの原型は、既述のように Sainte-Geneviève-des-Bois の Carrefour に見られる。ハイパーマーケットの規模の拡大や店舗数の増大、店舗属性の多様性及び精緻化は1970年代を待たねばならない。現代のハイパーマーケットの特徴を語るうえで欠かせないのが、その店舗属性である。店舗属性として、以下の属性が掲げられる。

第1は、小売事業所が水平的に統合された連鎖店組織により通常運営をされているということである。店舗は企業連鎖店、共同連鎖店、及び契約連鎖店の一部分として営業している。店舗それ自体は、垂直的統合流通システムの部分ではあるが、少数である。水平的統合が一般的となっている。

第2は売場面積が2,500㎡以上であることである。大規模ハイパーマーケットは、20,000㎡を超過する売場面積を保持する。

第3は、商品ミックスが売場の35%以上を占めていることが不可欠であり、非食品については50%を越える場合も多い。

第4は、総床面積が売場面積の2倍以上から売場面積よりも約20%多い点にある。

第5は、製品の幅に広い品揃えを含むが、各商品の比較的少ない銘柄、色、及びサイズを伴う浅いレンジを主体とする。Carrefour の15,000㎡以上の大

(15) Jean-Philippe Vidal, 《Les Français Jugent (leur) hypermarché》, *Libre Service Actualité*, n°1512, 7 novembre 1996, p.71.

規模店舗において、非食品商品は40,000ライン、食品や化粧品は4,000ラインを取扱う。製品の幅は店舗規模に伴い拡大している。

第6は、比較的低い利潤と高い販売高を伴う商品政策である。食品に関して、ハイパーマーケットは比較的低い利潤で営業を行なっている。

第7の特徴は、低い粗利益を反映した比較的低い価格を実現していることである。ハイパーマーケットでの価格は、多くの製品の平均価格水準よりも8～10%程度低い。

第8番目は、販売技法として消費者によるセルフ・サービスを利用していることである。

第9は、店舗が晩や週末において営業時間を延長している点である。

第10に指摘されるべき点は、主要店舗に統合される関連業務がカフェテリア、ガソリンやタイヤ販売を包含するオート・センター、園芸センター等から成る。

第11の特徴として取り上げることが可能なことは、店舗業務のオートメーションの水準が高い点である。この高い水準は、業務におけるスカヤナ・システムや広範囲のパレットの利用により維持されている。

第12の特徴として、店舗の供給チャネルは、大ロットで製造業者から直接入手される商品の高い比率を含む。つまり、ハイパーマーケットは中央購買部門を保持するのである。

第13番目の特徴として示すべきは、駐車場が店舗の近くに存在したり、店舗用地に付属する点にある。駐車比率は100㎡の売場当たり10台程度であるものの、大規模店舗の場合、駐車比率は20台以上に達するのである。

第14は、ハイパーマーケットの用地と不動産の開発が不動産デベロッパーよりも小売業務により開始されることである。ショッピング・センター内へのハイパーマーケットの導入傾向は、ハイパーマーケット開発への確立された不動産デベロッパーを導入しがちである。しかし、小売商により展開されるべきであるハイパーマーケットを基礎にしたショッピング・センターにとり、それは依然として共通である。

ハイパーマーケットの初期の立地計画は、都市外延あるいは都市周辺におかれていた。ヨリ近年では、ハイパーマーケットは都市内部、ショッピング・センターの多様な類型内、さらに小都市を含むあらゆる種類の立地で活動している。これが第15の特徴である。

次に、ハイパーマーケットの設計は機能主義を強調する。店舗はほとんどフリールを使用せず、低費用の建築技術を用いて、最小営業費用で建設されている。ハイパーマーケットの建設費は総投資の34%であるのに対して、スーパーマーケットのそれは43%である。

最後の特徴は店舗管理である。店舗管理構造は組織により異なるが、全般的に他の店舗類型よりも分権化している。地域店舗管理は、店舗業務の主要側面に対する高い水準の経営責任を保持している。⁽¹⁶⁾

以上の店舗属性を内包する現代のハイパーマーケットは、一方においてParis近郊への集中的出店から全国展開へと方向を変え、他方においてロワイエ法に顕著に表出される法的規制を産み出した。ハイパーマーケットは食料品市場の28.6%を、消費財全体市場の19.3%を占める。また、ハイパーマーケットとスーパーマーケットの合計市場占有率は、食料品市場の56.5%を示し、消費財全体市場の32%となっている。このように、経済全般におけるハイパーマーケットの重要度は高まり、物価指数、雇用、商業施設密度に影響を与えるのみならず、他の流通機関の行動にも影響力を行使しうようになった。⁽¹⁷⁾

しかし、このようなハイパーマーケットの成長神話にも陰りが生じた。これは大規模食料品流通企業にとりその歴史において最初の危機であった。この危

(16) John A. Dawson, "Structural-Spatial Relationships in the Spread of Hypermarket Retailing" in Erdener Kaynak and Ronald Savitt (eds), *Comparative Marketing Systems*, New York: Praeger Publishers, 1984, pp.157~161.

(17) Philippe Moati, 《La Grand distribution alimentaire: Vers un nouveau régime de croissance》, en Jacques Marseille (dir), *La Révolution commerciale en France: Du Bon Marché à l'hypermarché*, Paris: Le Monde-Edition, 1997, p.207.

機は、ハイパーマーケットの成長に関わるものであった。ハイパーマーケットの急速な成長は、経済・社会環境⁽¹⁸⁾の発展と商業・組織革新⁽¹⁹⁾の融合から誕生したのであった。ここで言う商業・組織革新とは安売りを指す。安売りは2つの原則に基づいている。第1の原則は、商業サービスの費用削減である。これはセルフ・サービス形式のみならず速い商品回転という絶対的要請に依存するのである。第2の原則は、有利な購買条件の獲得である。これは購買量の大規模化により得られる。

大規模小売商業企業の成長は、外部成長 (croissance extensive) と内部成長 (croissance intensive) に依存する場合が多い。外部成長を遂行する段階において、大規模小売商業企業の戦略は2つの主要準則に基づいて実施される。第1は、商圈の征服であり、最良の位地を獲得して、迅速に商圈を征圧することである。第2は強い価格競争力の確立である。安売りが量販店に伝統的商業に対して直面することを課すのであれば、大規模食料品企業で支配的な競争形態として急速に認識されたのであった。ここで肝要なことは、「あまり安くなく」販売することのみならず、競争同業者よりも「僅かに安く」販売することである。

これらの戦略軸は有機的に相互依存しており、出店競争への経営参加は企業の購買力を強化すると共に供給者の観点で交渉力を改善することを可能ならしめた。購買の大規模化は、企業の価格競争力を向上させながら、必需品供給費用の削減を可能にしうる。⁽²⁰⁾

ところで、Carrefour 等とは異なる Leclerc や Intermarché 等の独立商集団 (groupements d'indépendants) は、生産要素への接近を容易にした組織構造の特殊性から利潤を引き出すことが可能となった。独立商集団は、パイオ

(18) 経済・社会環境として、購買力の拡大、都市中枢から都市周辺への人口移動、女性の社会進出の促進、家計での自動車所有の増加等があげられる。

(19) 商業・組織革新として、安売り—最低価格販売—があげられる。

(20) Philippe Moati, *op.cit.*, p.208.

ニア精神により動機づけられ、効率的支援体制により維持されており、また全体の一貫性を保証する明確な企業文化により形成・刺激された実業家を首尾よく誘引した。彼らは、自己資本による経営に融資して、出店競争を促進しうる財務上の原動力を提供した。このような状況において、連鎖店集団は、成長に融資するうえで、外部資本の導入によりその自己資本を強化せねばならなかった。実業家と資本を流動化する能力における独立商集団の優位性は、数十年間の明確な成功の基本的理由の1つである。しかし、独立商は内部成長制度に不適應であった。外部成長そのものが明らかに限界に達しつつあるのだ。外部成長の主要な限界要因として以下のものが提示されよう。

第1の要因として、販売高の最大部分を占める食料品市場が飽和になっている点である。食料品消費量の年平均増加率は、1970年から1980年にかけて1.8%に達していたが、1980年から1990年にかけて1.5%にまで下落した。さらに、この率は、1990年以降、0.7%にすぎなかった。この原因は、1970年における家計の23.9%を占めた食料品が1993年に17.7%になったことによる。大規模食料品商業企業がその成長を確保するうえで主要市場の活動のみしか考慮していないとすれば、年増加率は2%を超過することは困難である。しかし、食料品市場の飽和自体は新しい現象ではなく、以前から十分に予測されたことなのである。⁽²¹⁾

第2の要因は、食料品市場における新規市場部分の征服という予測が事態の悪化を示していることである。大規模小売商業企業は、既にいくつかの有力商品の60%を占めており、もはやこれ以上の成長が見込めない。この事態のみならず、依然として存続する伝統商業が次第に大規模小売商業企業の出店に抵抗するようになっているのである。肉、魚、菓子、生鮮食料品は、大規模小売商業企業の出店に最も弱い市場部分なのである。大規模小売商業企業の努力が実質的に集中したのは、これらの商品なのだ。こうした市場部分への侵透は、商

(21) *Ibid.*, p.210.

品の新鮮さ、品質、及び安売りを保証するために生活必需品供給連鎖店や消費行動を変更するために不可欠な相当の商業努力を再組織化する必要があるのである。⁽²²⁾

第3の要因は、非食料品市場の征服が自ずと生じたのではない。ハイパーマーケットは、専門量販店との競争、有名銘柄の配置を保証する困難性ならびに売場でのサービスの不十分さに直面しているのである。したがって、大規模小売商業企業はこうした制約条件を克服しようと努めているのである。⁽²³⁾

第4の要因は、魅力ある出店機会が稀であることである。フランス全土は既に大規模小売商業企業で征服され、新規出店は魅力の少ない市場あるいはいくつかの競合企業が出店している厳しい市場に出店を余儀無くされているのである。さらに、1993年の流通法改正もこのような状況を一層強化したのであった。⁽²⁴⁾

こうした成長の減速は、大規模小売商業企業の財務体質の弱さをヨリ明瞭にしたのであった。数10年間の急激な成長は、激烈な価格競争により、低い全体の収益性を犠牲にして実現されたのであった。このことは、出店競争への参加にも関連しており、財務構造の不均衡を出現させることにもなった。このような自己資本の不足は供給業者の信用の規模により補填されていた。だが、商業活動の緩慢さは資金流動性を減じ、財務均衡に打撃を与えたのであった。⁽²⁵⁾

大規模小売商業企業の成長の減速と低い収益性を克服するうえで執行された戦略軸は、4つある。第1は非食料品商業や他の活動への多様化戦略、第2は国際化戦略、第3は集中戦略、および第4は市場細分化戦略であった。以下において、集中戦略——とりわけ、大規模小売商業企業において近年活発に遂行されている再編成——を中心に述べよう。

(22) *Ibid.*, pp.210~211.

(23) *Ibid.*, p.211.

(24) *Ibid.*

(25) *Ibid.*, pp.211~212.

Ⅲ 大規模小売商業企業の再編成

大規模小売商業企業の成長の減速と低収益性といった内部組織に関連した要因以外に、市場規模を規定する市場の成熟とフランス人消費者の成熟をも考慮する必要がある。

今日、ハイパーマーケットは、フランス人の消費者文化の中心的要素となっている。フランス人消費者の過半数がハイパーマーケットを買物のために訪れ、彼らの大部分が都市から来訪し、また頻繁に買物に来るのが若者である。Carrefourの社長は、ハイパーマーケットの優位は排他性にあるのではない、と述べる。すなわち、消費者はスーパーマーケットのみならず近隣の中小零細商をも足繁く通うからである。フランス人消費者はあらゆる商業形態を望み、このことが正しく成熟の証左となっているのである。消費者が買物目的によって小売店舗を使い分けていることが窺われるのである。ハイパーマーケットに代表される大規模小売商業企業は、消費者に商品や銘柄の大きい選択を付与する。このことは、消費者にワンストップ・ショッピングを可能にし、そこから買物時間を節約することが実現された。Carrefourの創設者により実施される選択は、消費者により有効であると認められた。⁽²⁶⁾ 時間の迅速、効率、およびゲインは消費者が希望していることである。また、消費者に品質の不変的追求を認識させるために、努力を続ける必要がある。例えば、セルフ・サービスはその強力な力であり、消費者が望むことである。またレジの通過を迅速にすることは毎月の固定観念となっている。Carrefourは、以上のことを検討して、新サービスを消費者に対して展開している。⁽²⁷⁾ これらの新しい活動は、消費者を援助したりその欲求に対応するために活動する男性や女性にも受容されている。『すべてのわれわれの努力は、消費者の満足に向けて収束されねばならない⁽²⁸⁾』、と Daniel Bernard は主張するのである。この主張自体は斬新なもの

(26) Daniel Bernard, 《Un signe de maturité》, *Libre Service Actualité*, n°1512, 7 novembre 1996.p.73.

(27) *Ibid.* ここでは、旅行業務や貯蓄管理等を指す。

(28) *Ibid.*

ではなく、マーケティング・コンセプトとして認識されていることである。ただ、消費者志向がそれまでに十分に理解されていたかについては、疑問が残るのである。⁽²⁹⁾

さて、大規模小売商業の成長の減速、低収益性、市場と消費者の成熟といった状況を検討して、大規模小売商業企業が意思決定した方策は、吸収・合併に代表される大規模小売商業企業の再編成である。大規模小売商業企業は、資本関係や商品供給関係に基づいて小売企業集団を形成している。

フランスにおける小売企業集団の上位は、1991年度⁽³⁰⁾ および1999年⁽³¹⁾ においてもハイパーマーケットが独占した。このような状況から、以下においてハイパーマーケットの小売企業集団の再編成を中心に分析しよう。分析方法として、2つの事例を取り上げよう。

(1) Opéra の事例

Cora と Casino は、1999年4月19日に共同仕入機構として Opéra を設立すると発表した。両者は1998年当初から交渉を開始した。その目的は、Casino の場合、GMBの42.3%の株式を保有した Carrefour の支配を取り除くことであり、Cora の場合は Promodès による OPA の合併の失敗により Casino の統括をうけるようになった。⁽³²⁾ Cora と Casino の株主と約200社のハイ

(29) Thierry Ribault 氏から直接ヒアリングしたところ、Carrefourでは消費者志向よりも経営管理においてティーラー主義がまだ強いということである（フランス商業研究会、2000年3月11日）。

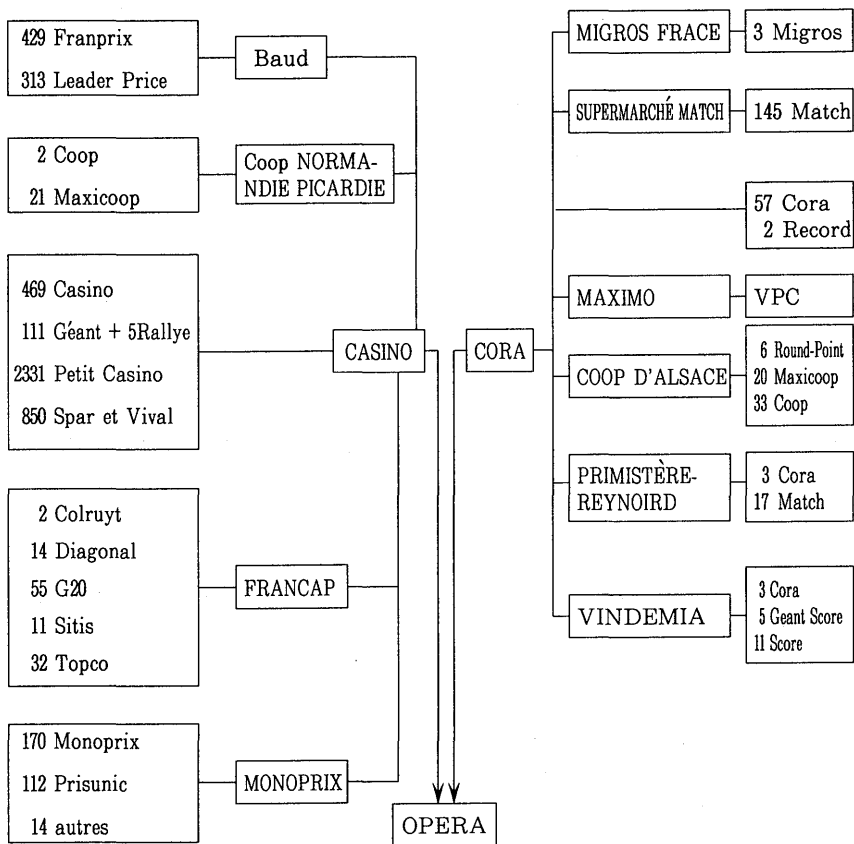
(30) 1991年度の上位小売企業集団の順位は、Intermarché, Leclerc, Carrefour, Promodès, Auchan, Casino となっていた（Claudine Laguzet and Francis Amand, "Retail trade in France" in Eurostat (ed), *Retailing in the European Single Market 1993*, Brussel, Luxembourg: ECSC-EEC-EAEC, 1993, p.122.）

(31) 1999年度の上位小売企業集団の順位は、Carrefour, Promodès, Intermarché, Auchan, Casino, Système U, Leclerc である。この順位は総売上額によるものである。Carrefour と Promodès は、1999年度に合併した（Sylvain Aubril, 《Les enseignes portées par la consommation》, *Libre Service Actualité*, n°1672, 13 avril 2000, p.29.）

(32) Antoine Boudet, 《Cora et Casino jouent Opéra》, *Points de Vente*, n° 763, 28 avril 1999, p.8.

パーマーケットおよび約1,000社のスーパーマーケットの加盟社が、再編成の対象となった。両者により設立された Opéra は、フランスにおける全商品市場の売上高の約16%を占めるのである。また、Opéra は、Carrefour-Comptoirs Modernes とほぼ同規模であり、フランス流通業界で第2位である。Cora, Casino および Opéra の関係図式は、図1で示されている。

図1 Opéra の関係図式



出所：Antoine Boudet, 《Cora et Casino jouent Opéra》, *Points de Vente*, n°763, 28, avril 1999, p.9を一部修正。企業名の前の数字は店舗数を示す。

Opéra の第1号店は1999年度に開店し、両集団の仕入れの70%以上を占め、売上高は800億フラン（税引き後）に達し、従業員は350人である。Cora と Casino は、職能形態を調整しても、廉売百貨店の統合により従業員は増加すると予測している。Opéra の本部作業組織は流通網、工業製品部門、非食品部門および取締役社長の調整により連結される。このような組織に、品質、人的資源、経営と財務といった3つの職能管理が追加された。しかし、この組織は仕入れ集中化や共通の商業戦略の採用という論理によって構成されたのではなく、また Opéra の創設者の視座によるものでもない。⁽³³⁾

ところで、流通における吸収・合併から生じる利益とシナジー効果の80%は仕入から発生する。Opéra は Cora と Casino から独立を維持しながら、利益の80%を蓄積している。商業政策や品揃え政策の確定は残るが、どの程度まで共通の商品供給者と個々の2行為者の関係を混乱させるかにそれらが絞られるのである。商業業務の交渉と商業協定のインボイス作成は、Opéra の支配下にある。商標の位置づけ、商業政策、および品揃え戦略は商標意思決定の範疇に入る。これらの意思決定は、Opéra の専門家と権能に適応される。つまり、加盟各社の関心は最大の共通品揃えに志向することである。また、品揃え類型による店舗数は、当事者間の交渉より前に知られるであろう。ここにおいて重要な事は、地方における交渉はブラン・ナショナルのそれと首尾一貫していなければならない点である。Opéra, Cora および Casino にあっても、フランス流通業界の極めて強い要素を構成する地域品揃えあるいは地方品揃えを維持する意欲が強調される。伝統的生鮮食料品は、協定とは関係がなく、2集団の仕入れの70%以上を占めている。仕入れに関連して商業部門の独立を維持しつつ、商標を強化することが求められるのである。⁽³⁴⁾

以上のように Cora と Casino の2集団間には商業政策や品揃え政策に乖

(33) *Ibid.*, pp.9~10.

(34) *Ibid.*, p.10.

離があり、さらに組織文化にも大きい相違点が存在するのである。このような状況を打開するうえで、政策や手続きの一本化に着手している。第1にハイパーマーケットに関しては、仕入れを集中させたり教育制度を統一することを開始している。第2に、分権化を実施して店舗ごとに責任を与え、マーケティング管理部門に帰属する本部により職能が遂行されるようにしたのである。Casinoは最新の経営手法を取り入れることで知られ、「カテゴリー・マネジメント」を実施している。これに対して、Coraは「カテゴリー・マネジメント」を容受していないのである。⁽³⁵⁾ 資本関係や商品供給関係に基づいて形成される大規模小売商業企業同志の巨大・吸収合併は、個々の強烈な個性となっている独自の組織文化を内包するだけに、いかにそれを渾然一体となすかが今後の問題として残されているのである。この事は、以下で述べる Carrefour についても適応するであろう。

(2) Carrefour の事例

Carrefour と Promodès の1999年度の合併から約1年後に、Carrefour-Promodès は Continent を吸収・合併した。このような商標の変更は重要な意味をもつ。第1に、最良の商品を最適な価格で最良のサービスで迅速に供給するという、総ての商人活動の基本を構成することに抵触する。第2に、総ての主要な変化は不安定な職員の移動を意味するが、これらの変化は隠れた部分しか構成していないのである。Promodès 自体は1999年8月30日に合併を発表し、大幅に利益を得た。Carrefour-Promodès-Continent の結合は、責任の再配分と任命を伴って実施された。⁽³⁶⁾ 『合併それ自体は組織内で終了し、その目的は総て妥当である⁽³⁷⁾』、とCarrefour の取締役は主張する。Promodès

(35) *Ibid.*

(36) Henti Loizeau, Jérôme Parigi et Yves Puget, 《Carrefour: la fusion maîtrisée 》, *Libre Service Actualité*, n° 1687, 31 août 2000, p.24.

(37) *Ibid.*, p.25.

と Carrefour の最初の接近は失敗したが、両者の規模は吸収・合併においてより重要な意味をもつのである。この場合、欠陥の存在しない組織条件が保障されねばならない。統合に関連した総ての意思決定とその遂行は、経営委員会に属するが、合併の初日から調整委員会を補佐し、管理委員会に引き継がれた。このことは、人的資源、コミュニケーション、法律、財務、情報システムの作業を組織する役割を受容した。統合作業の規模に反映すべき約40の企業集団についても、統合の一貫性が保たれているのである。⁽³⁸⁾このようにして、管理者の経営に関する反省ないし考慮が蓄積されるのである。すなわち、合併業務全体は、Carrefour France 本部にしたがって内部調整され、Carrefour-France の新しい共同チームは個々の問題に対処したが、これらの集団の82店のハイパーマーケットの必需品供給連鎖店と情報システムの調整に着手すべきであった。現在において残された問題は、Promodès の歴史的に統合されたロジスティックの関連図を Carrefour の大規模必需品供給経路と比較することである。⁽³⁹⁾この問題は、3社の流通網の異なる形態や経営ノウハウを融合させる際に慎重な検討を必要とするのである。まさに、こうした状況では革命ではなく、修正が問題となっているのである。⁽⁴⁰⁾あらゆる構成素の中で集団全体の力に基づいて資本を蓄積することが、成功への決定的要素である。

このような資本蓄積は、投資という行動を誘発する。2000年8月23日に Continent は Carrefour に吸収・合併されたが、Nord 地方で最大規模を誇る Wasquehal の ex-Continent と Carrefour は1981年以降大きく変化した。ex-Continent はこの変化に対処するために1,000万フランを投資した。この投資行動の過程において、マーケティング・コンセプトの実施の計画・助成・統制に関わった C. Jacob は、次第にヨリ特殊な経営を志向するようになった。

(38) *Ibid.*, p.25.

(39) Yves Dougin, 《L'essentiel reste à faire pour Carrefour》, *Points de Vente*, n° 816,30 août 2000, p.46.

(40) Henri Loizeau, Jérôme Pargi et Yves Pves Puget, *op.cit.*, p.25.

このようにして ex-Continent が達成した売上高増加率は、フランス全土で15～20%であろう。最良の結果は、最大利益を生み出す売場の実現である。これらの売場としては、繊維、教養および新技術等が考えられる。しかし、繊維を除く非食料品、ブドウ酒、冷凍食料品および大量消費製品は検討の対象となっていないのである。しかし、いくつかの戦略的売場（繊維、野菜、果実等）の実施は、既に店舗に対して Carrefour のイメージを与えている。ヨリ戦略的には、安売りは新生 Carrefour の基礎を構成するものである。さらに、合併に対峙した社員の不安が年始の社内移動を回避できなかったとしても、社員教育は商標の変更の成功において重要な役割を演ずるであろう。この場合の Carrefour における統合は、合併、分割、交換、設立といったエスプリに基づいて遂行された。このようにして Carrefour の商標は、Nord-Pas-de-Calais と Picardie の23店舗で自由に使用可能となったのである。⁽⁴¹⁾ Carrefour の売上高は前年比で2.3%増加したとともに、Continent のそれは2.5%増加に転じた。ただ、非食料品については、Carrefour のほうが Continent よりもヨリ良好であった。Carrefourは、「1 + 1 より安い」という新キャンペーンで顧客に販売促進を実施し、僅かに安い価格により Continent との比較から利益を得ているのである。このことは、生活基礎商品のみならず、現代において不可欠な技術商品の総てにも適応されているのである。⁽⁴²⁾

ところで、Promodès を吸収した後、Carrefour は、独立スーパーマーケットのフランチャイズチェーンの親会社が執行する新しい任務を発見した。多数の小売商が、世界第二位の流通集団においていかに行動すべきか自問していた。ハイパーマーケットの局面で、フランスのフランチャイズ加盟店の37店舗（このうち、ex-Continent が24店）は約150億フランの売上げを達成し、これはフランスにおける商標販売の約10%に相当する。Carrefour のパートナーの連

(41) Alain Charrier, 《La pavillon:Carrefour flotte sur Wasquehal》, *Libre Service Actualité*, n° 1687, 31 août 2000, pp.28~29.

(42) Sylvain Aubril, *op.cit.*, p.30.

座の程度が明らかになると、全加盟店がいずれ新規フランチャイズチェーンの親会社の商標を公然と使用することを表明した。そこでの投資は各店舗の状態に応じて実施された。店舗改装した店舗には、300～500万フランが投資された。フランチャイズ加盟店は、マーケティング、サービスおよび特定任務といった加盟構造 (structures d'accompagnement) 全体から利益をえたのであった。Hyperlo は、この集団に復帰しなければならない2つの統合された Carrefour の名称を自由に使用可能になることを期待している。⁽⁴³⁾

Promodès の前加盟社は、ハイパーマーケット12店舗のうちハイパーマーケット2店舗を譲渡することを宣言し、Bercy により2000年の春に課せられた「減量の手掛かり」(cure d'amaigrissement) に著しく貢献した。Hyperlo は異なった方法でスーパーマーケットに進出した。そこで、Carrefour はフランチャイズ加盟店の大部分の駐車場を継承したのであった。その結果、Champion の商標を明確に提示する1,040のスーパーマーケットは、一定の範囲でフランチャイズ加盟店あるいはパートナーの数が490店舗に達した。このような店主の強い関心は、売上げの数億フランから結果として生じる地域集団のそれよりも世俗的である。合併前、Champion は、Promodès により実施された商品譲渡率がかなり高いと推測した。しかし、低価格政策や本部に同意した「後払い利益幅」(marge arrière) を回収することが不可能なことを共に実施した結果として、この戦略は低い利幅を実現したにすぎなかった。⁽⁴⁴⁾

フランチャイズチェーンの親会社の Champion が達成した売上が競合者と等しいとすれば、その経営成績は Intermarché より1.8%低く、Super U よりも2.1%低い。店主はこの事実から Logidis de Vendin-Le-Vieil の参入に不満を表明した。彼らは、数が多いが不明瞭な状況に対峙しており、Promodès から Carrefour へ移行しても、厳密には何も変化しなかったのである。すな

(43) Marc Reidiboyrn, 《La franchise, un dossier particulièrement délicat à gérer》, *Libre Service Actualité*, n° 1687, 31 août 2000, p.32.

(44) *Ibid.*

わち、その原因となっていることは、Carrefour 集団内のフランチャイズ加盟店の位置づけが明確になっていない点にある。さらに、商標が変更になっても、消費者は統合された店舗との相違点を実質的に認識していないのである。⁽⁴⁵⁾ いかにかに消費者に新生 Carrefour を再認識させるかが、今後の課題として残されているのである。

最後に、Carrefour-Promodès と Continent の合併はどのような効果を商品供給者に与えたか、またその関係はどのように変化したかについて検討しよう。

Carrefour と Prodmodès の合併以降、2つのパートナーの仕入機構との関係は良好に推移した。この仕入機構は個々に企てられた年間契約の側面で機能し続けた。全製品部類にとって、各商品供給者の状況は、2社の購入者から競合者までにより二名法で検討された。この場合、新生 Carrefour の中心の本部のポストの責任を取ったのは、このような事を知る必要がある。日和見主義がいくつかの不便さを生み出した。店舗があらゆる活動再開において遅れたことは、これの1つの事例である。しかし、各商品供給者は産業にとって非常に大きい有利性を導入しえた。すなわち、遡及効果を伴う課税水準の設定に、商品供給者は耐えられなかった。⁽⁴⁶⁾これが1つの冒険であったのである。

新生 Carrefour の購買担当者のチームは自由裁量権を維持しつつ、恩恵期間は満了した。その目的は、店舗全体を比較しうる経営成果の水準に引き上げることであった。Carrefour の支配下にあつて、Continet の87店舗における商人が第1にすべきことは、品揃えの全面的修正である。Continent の87店舗では、売場の場所戦略は全国銘柄に集中しているのである。Promodès は、多くの流通業者銘柄で豚肉販売店をほとんど保持していないが、Carrefour はそれを設置している。セルフ・サービスを実施する豚肉販売店において、流

(45) Ibid.

(46) Philippe Le Corroller, 《Fournisseurs:les marques craignent pour leur place》, *Libre Service Actualité*, n° 1687,31 août 2000,p.34.

通業者銘柄下での製品価格による市場占有率は、Carrefour は43.7%に達したのに対して、Continent は31.9%であった。Carrefour が ex-Continent において流通業者銘柄の比率をその水準まで引き上げるならば、豚肉銘柄に内包される不安が理解されるであろう。⁽⁴⁷⁾

コーヒー、ミネラルウォーター、穀物のような売上高の相当に多額な市場や市場に数多く出回っているものも存在する。流通業者銘柄に関して、Carrefour と Continent の最大の差を示す売上高で重要な15部類のランク付が表2で示されている。⁽⁴⁸⁾ 2000年第一四半期末において、Continent の流通業者銘柄下の製品占有率は20.8%にすぎないのに対して、Carrefour は24%であった。ex-Continent の流通業者銘柄の重要度は、Carrefour のそれよりも17%低いのである。

表2 流通業者銘柄ごとの売上高分布

部 類	Carrefour	Continent	Carrefour 対流通業者銘柄指数
	流通業者銘柄の市場占有率		
ソース・シヨー	18.9	12.5	66
油	43.6	28.6	66
生鮮デザート	25.6	16.7	65
ジャム	41.5	24.8	60
穀物	29	16.8	58
冷凍アントレ	47.9	26.5	55
おしめ	33.6	18.2	54
煮ハムと肩肉	60.8	32.2	53
カフェ	21.8	11.5	53
野菜ジュース	16.3	8.4	51
ビスケット	18	8.6	48
洗剤	9.3	2.9	32
パテとリエット	47.6	14.3	30
ウイスキーとバーボン	19.4	4.9	25
ビール	12.7	1.3	10

出所:Philippe Le Corroller, 《Fournisseurs:les marques craignent pour leur place》, *Libre Service Actualité*, n° 1687,31 août 2000, p.35.

(47) *Ibid.*

ex-Continent の平均売場面積が6,600m²に対して、平均9,600m²の売場を持つ Carrefour の品揃えを混合することは、困難な問題となっている。Carrefour への ex-Continent のシステム上の追随は、不条理である。このようなことが消費者の評価を生み出さないならば、Pilipe Lauthier と Luc de Noirment の共同団体は Continent と商圏の特殊性に慣れている消費者プロフィールを考慮に入れねばならない。総ての流業者銘柄の中で重複が存在するために、Carrefour は選択しなければならない。これに対して、Re-flets de France と Destination Savers は、Carrefour の中で第2のスタートを切らねばならないのである。商品を Filières Qualité Carrefour に供給する2社は、いずれも ex-Continent に進出するであろう。活発な中小企業の別の機会、価格競争の結果として数百万フランの売上高を実現した。Continent よりも商品価格が高い Carrefour は、平均価格を引き下げることになる。⁽⁴⁹⁾ このようにして、流通業者銘柄の市場への浸透が企てられるのである。

IV 結 語

フランス流通業界に決定的影響を及ぼした小売商業形態は、百貨店とハイパーマーケットであった。特に、ハイパーマーケットはフランス消費者の買物行動を根本から変えつつあると共に、社会的・経済的重要度も高めた。しかし、ハイパーマーケットが成熟期を既にむかえはじめると、成長神話に陰りが見られはじめたのである。その方策の1つとして、大規模小売商業企業による吸収・合併が論じられた。規模の経済を実現することにより、商品供給者から最良の取引条件を獲得しえた。しかし、このような状況を達成したにもかかわらず、合併当事者間の「本来の」組織文化が強すぎるゆえに、それをいかに調整してゆくかが今後の問題となるであろう。

(48) *Ibid.*

(49) *Ibid.*, p.35.

また、フランス流通業界においても、情報技術革命が進展しつつあり、電子商取引やインターネット取引も本格的に実施されている。⁽⁵⁰⁾ これらが今後において流通機構そのものの存在を問う時が到来するであろう。

以上述べたこと以外に、大規模小売商業企業のハイパーマーケットは強い店舗忠誠を維持するために、子供消費者の確保が重要となる。すなわち、子供消費者がハイパーマーケットを買物で訪れる頻度が多いのみならず、情報技術に接触する機会も多いからだ。例えば、2～7歳の子供消費者のコンピュータ所有率は46%であり、18～19歳の子供は62%がそれを所持しているのである。⁽⁵¹⁾ このような状況に対処しつつ、子供消費者向けの銘柄開発・導入を着実に実施してゆくことが不可欠なのである。⁽⁵²⁾

(50) Erick Haehnsen, 《Le contenu, premier service du web》, *Libre Service Actualité*, Supplément du n° 1681, 15 juin 2000, pp.24～30. Stéphane Le Hénaff, 《@Carrefour: bienvenue dans la "nouvelle distribution"》, *Points de Vente*, n° 803, 5 avril 2000, p.24～25.

(51) Emmanuelle Evina, 《Les enfants de l'an 2000 amateurs de multimédia》, *Points de Vente*, n° 800, 15 mars 2000, pp.38～40.

(52) Léna Rose, 《Le fabuleux trésor des licences》, *Points de Vente*, n° 800, 15 mars 2000, pp.10～18.