

フランスにおける小売構造の上位集中化と小売組織の行動¹⁾

——大規模食品小売組織を中心にして——

渡 辺 達 朗

1. 課題の設定

フランスにおける小売構造の概要は、フランス国立統計経済研究所 (Institut National des Statistiques et des Etude Economiques; 一般に“INSEE”と略される) が刊行している公式統計資料によって知ることができる。これは①企業ベースのデータと、②事業所(店舗)ベースのデータとに分けられる²⁾。またこうした公式統計の他にも、LSA (Libre Service) 誌や Point de Vent 誌等の流通関係専門誌が、主として大規模

小売やショッピングセンターに関して継続的に実施・公表している調査データや、民間調査機関の Corporate Intelligence 社(CIR) が、各種の公式統計や調査データに依拠しながら、定期的に公刊しているレポート(その最新版が CIR 1996)が存在する。

こうした各種の統計データをつうじて、フランスにおける小売構造の特徴を理解するためには、その重要な構成要素であるそれぞれの業態の定義的プロフィールについて押さえておく必要がある。そこで表 1 に主要な業態の簡単なプ

表 1 フランスにおける主要小売業態のプロフィール

業態	起源 (フランス)	品揃え	売場面積	立地特性	代表例
ハイパーマーケット	1963	総合的 (食品中心)	2,500m ² 以上	都市周辺 ショッピングセンター	Carrefour, Continent, Auchan, Leclerc
スーパーマーケット	1958	食品・ 日用品	400-2,500m ²	都市周辺 ショッピングセンター	Intermarché Super U, Champion, Shopi
廉価百貨店	1929	総合的(食 品・非食品)	平均1,500m ²	都市	Monoprix, Prisunic
ハードディスカウンター	1975	各種食品	約600m ²	都市	Aldi, Ed, Dia %, Europa Discount
スーパーレット	1948	各種食品	120-400m ²	都市	Huit à Huit, Casino, Comond
食品専門店	—	専門食品	平均20m ²	都市	—
百貨店	1852	総合的 (非食品)	平均5,700m ²	都市 ショッピングセンター	Printemps, BHV, Galeries Lafayette
大規模専門店	1960- 70年代	専門的	多様(1,000 -3,000m ²)	多様	Castorama, C & A, Darty, Ikéa
非食品専門店	—	専門的	300m ² 以下	都市 ショッピングセンター	Benetton, André, Afflelou, Yves Rocher

(出所) Ducrocq et.al(1994), p.52 より作成。

ロフィールを整理した³⁾。

ここでとりわけ注目すべきなのは、ハイパーマーケットである。それはハイパーマーケットがフランスに起源をもち独特な発展を遂げてきた業態であるというだけでなく、フランス小売組織のイノベーションや構造的変化において、最も重要かつ主体的な役割を果たしてきた、という二重の意味においてそうなのである。

フランスにおいては、ハイパーマーケットは売場面積2,500㎡以上のセルフサービス店で、売上の3分の1以上を食品が占める大規模総合食品小売をさす。アメリカを起源とするディスカウントストアと同様に低価格販売を基本とするが、食品が品揃えの中心に据えられている点や品揃えの幅が4～8万品目ときわめて広い点で、ディスカウントストアとは異なっている。立地は都市周辺が中心であるが、近年はショッピングセンターのアンカー店舗として出店するケースが増えている。またこうした特徴をもつハイパーマーケットの成長が、フランスに特徴的な政府規制である、いわゆる「ロワイエ法」の制定や近年の強化をもたらす主要な動因となっていることも見逃すべきでない。

ハイパーマーケットに次いで重要な地位にあるのがスーパーマーケットであり、売場面積400～2,500㎡の食品を中心とするセルフサービス型店舗をさす。近年では、ドイツ系の食品ディスカウンターの参入に刺激されて、価格訴求型店舗の成長が著しい。またより小規模の食品セルフサービス店舗（食品売上比率90%以上）は、一般にスーパーレットと呼ばれる。この業態は都市住宅地を中心に立地し、70年代まで成長過程にあったが、近年は業態間競争の激化から衰退傾向にある。なおフランスにおいては売場面積400㎡以上を大規模店舗といい、それ未満を中小小売業ないし小規模店舗としている。

フランス小売構造の特徴は、以上のようなハイパーマーケットやスーパーマーケット等の大規模小売組織が成長することによって、一方で上位集中化が進展するとともに、他方で相対的に多数の中小小売が存在していることにある。

これは前述したロワイエ法に代表される各種の政府規制の存在によるところが大きいといわねばならない。こうした政府規制の存在は、中小小売の側が大きな政治的影響力をもっているということだけでなく、中小規模の企業家の存在を積極的に評価するフランスに伝統的な政治風土が、政府の社会経済政策に反映していることの現われといえよう。この点でわが国の状況との類似性がよく指摘されることは、周知のところである⁴⁾。

そこで本稿では、大規模小売組織の成長、中小小売の存続、政府による規制的政策の3者間の関連を分析軸として常に念頭におきながら、INSEEの公式統計を中心にした各種の統計データ等を用いて、フランスにおける小売構造変化のダイナミクスを明らかにしていきたい。その際、そうした構造変化がとりわけ食品部門で顕著に進展していることから、主として大規模食品小売組織の行動面の特徴に注目することにする。

2. 公式統計にみる小売構造の変化

(1) 年間販売額の推移

まずこの間の小売構造変化の趨勢を明らかにするために、経年的データを提供してくれる企業ベースの「年間企業調査」をみていこう。小売業の年間販売額は、80年代まで一貫して、消費者物価上昇率(名目値)を上回る伸び率を示してきた。とくに80年代末は、イギリスにおける上昇率ほどではないにしても、比較的好調な業績をあげていた。しかし90年代に入ると、不況の影響を受け、年間販売額の伸びは鈍化し、消費者物価上昇率を下回る実質的な年間販売額の縮小を被った。

94年はこうした停滞期からの転換を画した年であり、消費者物価上昇率を大きく上回るほどの年間販売額の上昇(9.1%)が記録された。INSEEは、95年についても同様の傾向が続くものと予想している(ただし95年の年間販売額については、同年8月の間接税引き上げの影響を考慮して評価する必要がある)。

表2 小売業の業種・業態別年間販売額の構成比の推移

(%)

業種・業態	1989	1990	1991	1992	1993
1.大規模総合食品小売	34.5	35.5	36.7	37.6	38.7
－ハイパーマーケット(2,500㎡超)	20.1	20.7	21.7	22.5	23.3
－スーパーマーケット(400-2,500㎡)	14.4	14.8	15.0	15.1	15.4
2.廉価百貨店	1.7	1.5	1.4	1.3	1.2
3.小規模総合食品小売(チェーン・協同組合)	1.8	1.7	1.6	1.5	1.4
4.非専門非食品小売	4.0	3.9	4.0	3.9	3.9
5.大規模専門非食品小売 ⁽¹⁾	8.1	8.8	9.3	10.0	10.2
大規模小売計	50.1	51.4	53.0	54.3	55.4
6.小規模総合食品(独立小売)	4.0	3.9	3.6	3.4	3.3
7.精肉店	4.8	4.5	4.2	4.0	3.8
8.その他の専門食品小売	3.9	3.9	3.9	3.8	3.7
9.薬局・薬店	6.3	6.3	6.5	6.7	7.0
10.中小規模専門非食品小売 ⁽¹⁾	30.9	30.0	28.8	27.8	26.8
中小規模小売計	49.9	48.6	47.0	45.7	44.6
小売商業合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
小売業の年間販売額(10億フラン) ⁽²⁾	1,570.6	1,665.3	1,736.7	1,779.2	1,816.4

(注) (1)1993年の値は92年調査からの推計値。

(2)小売業が小売販売以外の事業から得た売上額を含む。

(原資料) INSEE-Division, "COMMERCE"

(出所) INSEE(1994b), p.22より作成。

表2は、小売業の年間販売額構成比の推移を大規模小売と小規模小売とに分けて、業種・業態別にまとめたものである。なおここでは、小売業が小売販売以外の事業から得た売上額が含まれていることに留意されたい。また食品小売の販売額には非食品の販売額が、非食品小売の販売額には食品の販売額が含まれている。

ここで注目すべきは、大規模小売と中小規模小売の販売額構成比が80年代末を境に逆転し、前者の構成比は89年の50.1%から93年には55.4%にまで拡大していることである。これがハイパーマーケットとスーパーマーケットの成長(とりわけ前者)によってもたらされたものであることは一目瞭然である。さらに大規模専門非食品小売が緩やかながらも成長傾向にあることも見逃せない。

これに対して廉価百貨店(magasins populaires)や小規模総合食品小売(チェーン・協同

組合)は、徐々に構成比を落としている。また小規模小売の方では、ほとんどの業種・業態が継続的に構成比を落としている中で、薬局・薬店が若干上昇傾向にあることが目を引くのみである。

(2)小売企業数の推移

小売業の企業数は、89年には40万社を超えていたが、その後継続的に減少し、93年には35万社になっている。これを食品、非食品の別にみると、食品では12万7千社から10万6千社に(16.7%減)、非食品では28万2千社から24万6千社に減少(12.8%減)していることになる。つまり先進主要国における一般的現象と同様に、食品小売業の企業数の減少幅が、非食品小売業の減少幅を上回っているということである。

また小売企業を所有形態別にみると、93年には、個人所有の企業は24万強、法人(会社、協

表3 小売業の業種・業態別企業数の対前年伸び率の推移

業種・業態	(%)			
	1990	1991	1992	1993 ⁽¹⁾
食品小売業	-9.8	-0.4	-3.4	-4.0
総合食品小売	-9.8	-0.3	-4.1	-4.3
大規模小売・集中型小売	6.8	4.3	-2.0	4.2
近隣型独立小売	-12.0	-1.0	-4.5	-5.8
専門食品小売	-9.8	-0.5	-3.1	-3.9
非食品小売業	-7.2	0.7	-2.8	-3.9
(うち薬局・薬店)	-2.9	1.5	0.5	2.9
小売業合計	-8.0	0.4	-3.0	-4.0
小売業合計の企業数(1000社)	408.8	376.0	377.4	366.0

(注) (1)各年ともに1月1日現在。

(原資料) INSEE-Fisher Sirene corrigé.

(出所) INSEE(1994b), p.42より作成。

同組合等)は11万弱と、個人所有の小売企業が69%占めていることがわかる(91年には73%)。個人所有比率はこの間微減傾向にあるが、いまだその値は高い。とりわけ食品小売でその傾向は顕著で、93年の個人所有比率は77%に達している。

さらに小売形態別に企業数の推移をみていこう。表3は、小売業の企業数の対前年伸び率の推移を業種・業態別にまとめたものである。全般的にいえることは、ほとんどの業種・業態で企業数の低下傾向がみられるのに対して、食品部門では大規模小売・集中型小売(ハイパーマーケットやスーパーマーケットはここに含まれる)のみが、非食品部門では薬局・薬店のみが増加傾向にあることである。これらはいずれも年間販売額の上昇が確認された業種・業態であり、いまだ市場の成熟化に至っていないという意味で、フランス小売業における成長セクターということができよう。

ただしここで注意しなければならないのは、フランス小売業に独特な所有形態の問題である。つまり次章でみるように、フランスにおいては共同仕入・共同サービスを目的とする小売グループ組織が重要な地位を占めており、みかけ上の企業数が小売構造の実態を必ずしも反映

していないのである。

例えば食品部門の大規模小売・集中型小売には、93年現在でなお500の個人企業と4500の法人企業が存在しており、しかもそれはなお増加傾向にあるとみられるのであるが、これは冒頭で指摘した上位集中化傾向と一見すると矛盾しているかのようにみえる。しかしハイパーマーケットやスーパーマーケットを展開する小売組織のうちの主導的グループが、個人所有企業の店舗群の集合体として連合型の共同仕入・サービス組織を形成していることから、それらの成長・拡大は企業数の減少ではなく、増加をもたらすことになるのである。

同様のことは非食品部門についてもあてはまる。典型的なのは非専門非食品小売(百貨店・バラエティストア、通信販売等が含まれる)であり、そこでは法人企業の多くが共同仕入グループやボランタリーチェーンに属している。ただし薬局・薬店の企業数増加傾向には、もうひとつ別の理由として政府規制の問題(開業規制)があることを想起する必要がある。つまり、薬局・薬店の開業には販売店主に対する政府の許認可が必要とされており、これが企業数の増加(しかも個人企業数の増加)をもたらす要因として作用しているのである。

以上のようにフランスにおいては、一方で小売企業数の減少傾向がみられ、上位集中化が進展しているものの、他方で個人企業を中心にいまだ多くの企業が存在している。こうした構造的な特徴、つまり小売グループ単位でみての上位集中化と、企業単位でみての分散化傾向は、フランス小売業の企業所有形態に起因するものであり、公式統計の表面的検討だけでは明らかにすることができない。

3. 小売業の上位集中化の進展

(1) 上位集中化の状況

これまでみてきたようにフランスの小売構造の近年の動態において、最も注目すべきは小売業の上位集中化傾向である。そこでこの点について、少し掘り下げて検討していこう。

上位集中化のプロセスは、食品部門では70年代から、非食品部門では80年代中頃から開始されており、主要小売グループの店舗ネットワーク、購買支配力、年間販売額はますます拡大する傾向にある。食品部門における、食品小売組織の上位集中度の推移は表4に示すとおりであり、90年現在では、イギリスよりはやや低いものの、ドイツとはほぼ同水準にある。

また表5は、94年現在における、年間販売額(国内)の上位10グループをリストアップしたものであり、これらだけで小売市場全体の40%超を占めていることがわかる。しかもこれらのう

ち、第10位を除く9グループがメインに展開する業態は、いずれも食品・日用品を品揃えの中心とするハイパーマーケットないしスーパーマーケットであることも注目に値する。

なおフランスにおいては、コオペラティブ(co-operative)はあまり重要な役割は果たしておらず、第29位にCo-op Atlantique(食品co-op)がようやく登場するにとどまっている。また上位10のうち、外国系小売企業が展開するグループは存在せず、上位20でみても4グループ(Metro France, Trois Suisses, Darty, But international)のみである(このうち100%外資はDartyのみで、残りは合弁企業)。外国系小売組織のシェアは、近年増加傾向にあるとはいっても、イギリスやドイツに次いで低い。

(2) 上位集中化プロセスの特徴

ここでフランスにおける上位集中化プロセスの特徴を整理しておこう。上位集中化プロセスの第1の特徴は、フランスにオリジンをもつハイパーマーケット業態がその主役を演じていることである。もちろんイギリスやアメリカの食品市場で中心的役割を担っているスーパーマーケット業態も上位集中化プロセスに貢献しているが、フランスにおいてはどちらかという副次的位置にある。上位小売組織の多くはハイパーマーケットとスーパーマーケットを並行して運営しているが、前者にウエイトがおかれるこ

表4 食品小売組織の食品市場における上位集中度

	(%)		
	フランス	ドイツ	イギリス
上位2グループシェア			
1982	13.5	16.9	21.9
1988	22.8	23.3	29.4
1990	29.0	31.5	33.0
上位4グループシェア			
1982	n.a.	28.0	38.1
1988	33.2	36.5	51.6
1990	47.3	46.2	53.6

(出所) Zanderighi and Zaninotto(1994) p.396より作成。

表5 小売業の上位集中化：小売グループ上位10の小売総販売額に占めるシェア

(1994年)

グループ名	主要な活動分野	年間販売額 (百万フラン)	販売額シェア (%)	累積シェア (%)
1. Leclerc	食品・非食品グループ	124,900	7.24	7.24
2. Intermarché	食品・非食品グループ	121,240	7.03	14.27
3. Promodès	ハイパーマーケット/食品	95,700	5.55	19.82
4. Carrefour	ハイパーマーケット/食品/他	85,774	4.97	24.79
5. Auchan	ハイパーマーケット/DIY/他	70,000	4.06	28.85
6. Casino	ハイパー/スーパーマーケット	53,347	3.09	31.94
7. Système U	食品共同仕入グループ	43,000	2.49	34.43
8. Cora	ハイパー/スーパーマーケット	41,000	2.38	36.81
9. Docks de France	ハイパーマーケット/ディスカウント/他	38,050	2.21	39.02
10. Pinault-Printemps-Redoute	デパート/非食品/通信販売	35,849	2.08	41.10

(原資料) CIR による推計値。

(出所) CIR(1996), p.49より作成。

とがほとんどである。なおこれら上位小売組織のいくつかは、バイイングパワーをよりいっそう強化するために、他のヨーロッパ諸国の小売組織との間に共同仕入れグループを結成している。

これに関連して第2の特徴として指摘できるのは、前章で指摘したフランスにおけるチェーンシステムの独特な企業所有形態の特徴に関連する。この点は重要な問題を含んでいるので、節をあらためて敷衍することにして、とりあえず先に進もう。

上位集中化の第3の特徴は、Carrefourに最も典型的に示されるように、1つの小売グループが複数の事業分野に乗り出しはじめていることである(食品を主体にするハイパーマーケットからDIYや家具小売などへの進出)。しかも近年の特徴として、そうした小売事業の多角化の過程で、外国系小売企業(ドイツ系のMetro、イギリス系のKingfisher等)との提携がさかんになりつつあることが指摘できる。

さらに第4として、中小の食品専門店や非食品専門店(とりわけ衣類、文化関係)が、イギリスやドイツ等に比較して、いまだ多数存続している点がフランスの特徴としてあげられる。ただし近年これら業種型専門店(中小専門店)の経

営環境は、上位集中化プロセスの進展とともに、急速に悪化しつつある。1万人当たり食品小売店数の推移をまとめた表6は、データとしてやや古く、しかも食品小売の定義上の問題等の制約はあるものの、こうした事実を如実に物語っている。つまり90年代までに中小食品の多数性の程度は、イギリスやドイツと遜色ない水準に達していることが確認できる。

(3) チェーン小売組織の所有形態

さて前節で指摘した、フランスに独特な大手小売組織のチェーンシステムの特徴は、表7のマトリックスを描くことによって理解できる。すなわちこれは、フランスのチェーンシステムが、店舗ネットワークの統合性(独立性)の程度と、意思決定の集権性の程度によって、大きく6つのグループに類型化できることを示している。ここから上位集中化のプロセスを主導している大手小売組織の多くが、互いの独立性が相対的に高い個人企業家や地域企業家グループ所有によって構成される連合型組織システムに属していることがわかる。

例えば国内年間販売額シェアで第1位と第2位に位置するLeclerc(ハイパーの展開が中心)とIntermarché(スーパーの展開が中心)は、個

表6 人口1万人当たりの食品小売店数の推移⁽¹⁾

	フランス	イギリス	ドイツ	イタリア
1965	36	27	34	38
1970	27	21	28	36
1975	21	19	21	32
1980	15	10	13	29
1985	13	10	12	27
1989 ⁽²⁾	11	10	10	25

(注) (1) 4カ国の国際比較を可能にするために、各国の「商業統計」上の小売業の定義の相違を考慮し、食品小売店数は精肉、鮮魚、果実、パン・菓子等の専門小売(製造小売、職人小売等)を除外して算出している。

(2) 推計値

(原資料) Nielsen Marketing Research.

(出所) Zanderighi and Zaninotto(1994) p.394より作成。

表7 フランス大手小売組織のチェーンシステムの類型

	意思決定の集権性の程度		
	(低)		(高)
統合的ネットワーク (企業型組織システム)	Cora	Carrefour Castorama Printemps	Aldi André Darty
独立組織型ネットワーク (連合型組織システム)	Leclerc Sapac-Domaxel Sport 2000	Champion System U Intersport	Intermarché Yves Rocher McDonald's

(出所) Ducrocq et.al(1994) p.169より作成。

人企業ないし地域企業家グループ所有の店舗群の集合体であり、それらが共同仕入れおよび共同サービスの連合型組織を形成しているのである。なおこうしたフランスに独自の連合型の共同仕入れグループは、組織構造等の相違から、一般的なボランタリーチェーンやコオペラティブとは区別しなければならない。

一般に連合型組織におけるネットワークの連結は、金融的關係、契約關係、人的關係の3つの側面によって支えられている。ただし同じく連合型組織といっても、先に示したように、LeclercとIntermarchéでは意志決定の集権性の程度が異なる。

例えば集権性の程度が低いLeclercの組織構造は、3つのレベルで構成されている。チェーンシステムの末端レベルは独立小売業者が所有

し運営する店舗である。ここでどの小売業者も3店舗を超えて所有・運営できないことになっている。中間レベルは、ロジスティクスや仕入れを管理している地域物流拠点である。各店舗がこの地域物流拠点経由で仕入れる量は25-30%程度にとどまっており、残りはメーカーから直接各店配送されている。

システムの中央レベルは2つの組織から成る。その第1は供給業者の選択や仕入れ条件の交渉を担当する協業組織である。供給業者が供与する割引(discounts)やリベート(rebates)は、店舗を所有・運営する小売業者に渡されることになっている。第2はマーケティング政策の調整や、Leclercブランドの使用について管理する組織であり、ブランドの所有権と使用許可権をもっている。ブランド使用権は小売業者

が Leclerc の方針を支持する限りで、無料で小売業者に提供されるが、中央組織の側は何らかの問題が生じた場合等に、小売業者からブランド使用権をとりあげることができることになっている⁵⁾。

前章でも述べたように、こうした主導的小売組織のチェーンシステムの特徴が、フランスにおける小売構造のあり方や変化の方向を大きく規定しているのである。

(4) 上位集中化プロセスへの政府規制の影響

周知のように、フランスにおいては小売部門を対象とする政府規制が各種存在するが、フランスの小売構造や大規模小売組織の事業展開に、より直接的な影響を及ぼしてきているのが、大型店に対する出店規制であることは異論のないところであろう⁶⁾。

よく知られているように、フランスには大型店の出店調整を目的の1つとする法制度として、いわゆるロワイエ法が制定(1973年)されている。ごく一般的に言えば、この制度は売場面積1,500㎡(人口4万人以下の地方自治体は1,000㎡)以上の大型店の出店と、200㎡以上の増床により売場面積が先の基準を上回るようになる場合に、調整の対象とするものとして施行されたのである。

ロワイエ法の運用は、その時々を経済的、政治的あるいは社会的環境によって緩和の方向に向かったり、強化の方向に向かったりと、制定以来揺れ動いてきている。80年代は、その運用が比較的緩やかな時期であったため、この間に大規模小売組織による上位集中化が進展した⁷⁾。しかし93年の法改正にも示されるように、90年代中葉以降、運用強化の方向に急旋回している⁸⁾。

さらに最近では、ジュベ首相率いるフランス政府は、地方の中小小売業者を有力メンバーとして含む中小企業団体の政治的圧力への対応や、都市政策上の必要性や高齢化対策等の社会的要因から、95年11月、ロワイエ法強化のための制度改正を含む、「フランスのための中小企業

支援プラン」を発表し(翌年4月閣議承認)、96年6月国会で採択されるにいたっている(同年10月中に運用のための政令を制定する予定)。これはスーパー・ロワイエ法(super loi Royer)とも呼ばれるもので、調整の対象となる売場面積を300㎡に引き下げるとともに、6,000㎡以上の大規模店舗の開発に対しては、全国レベルの商業施設委員会において公共調査(«ebquete publique»)——環境へのインパクトと近隣商業への影響のアセスメントなど——が義務づけられるようになったのである。なおこの新法が施行されるまでの6ヶ月間は、300㎡以上の出店案件はすべて凍結されていた⁹⁾。

こうした法改正の結果、かつてからスーパーマーケットやショッピングセンター等と比べて厳しかった、郊外単独立地型のハイパーマーケットの開発に対して禁止的な法運用がなされる可能性が高く、多くのフランス大手小売組織の事業展開の方向に大きな影響を及ぼしつつある。すなわちその方向とは、国内における大規模店舗の開発から、中規模のディスカウントストア出店への軸足の転換であり、海外におけるハイパーマーケット運営事業の強化である¹⁰⁾。とりわけ前者は、すでにフランスの小売構造そのものに変化をもたらしてきているため、次章で再度とりあげることにする。

4. 大規模食品小売組織の動態

(1) 食品市場の構造

それではフランスにおける小売業の上位集中化を主導してきた大規模食品小売組織の動向について、より具体的に検討していこう。まずその前提として、食品市場全体の構造を整理する。表8は食品市場に限定した小売販売額構成比の推移を、大規模小売と中小規模小売の別(小売形態別)に整理したものである。ただしここには、小売業とともに小売業以外の事業所(パン・菓子製造小売、自動車商業等)の小売販売額も含まれている。

ここで注目されるのは、93年時点で大規模小売の販売額構成比がついに60%を上回るまでに

表8 商品別統計—食品の業種・業態別年間販売額構成比

(%)

業種・業態	1989	1990	1991	1992	1993
1.大規模総合食品小売	50.7	52.3	53.7	54.8	56.5
—ハイパーマーケット(2,500㎡超)	24.7	25.5	26.7	27.4	28.6
—スーパーマーケット(400-2,500㎡)	26.0	26.8	27.0	27.3	27.9
2.廉価百貨店 ⁽¹⁾	2.3	2.0	1.9	1.8	1.7
3.小規模総合食品小売(チェーン・協同組合)	3.6	3.4	3.3	3.1	2.9
4.非専門非食品小売	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
5.大規模専門非食品小売 ⁽²⁾	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
大規模小売計	56.9	58.0	59.2	59.9	61.4
6.小規模総合食品(独立小売)	8.9	8.6	8.1	7.7	7.4
7.精肉店	10.9	10.4	9.8	9.4	8.8
8.その他の専門食品小売	8.7	8.6	8.8	8.6	8.4
9.薬局・薬店	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
10.中小規模専門非食品小売 ⁽²⁾	0.2	0.2	0.2	0.3	0.2
中小規模小売計	28.9	28.0	27.1	26.2	25.0
小売商業合計	85.8	86.0	86.3	86.1	86.4
11.小売商業以外の企業の事業所 ⁽³⁾	14.2	14.0	13.7	13.9	13.6
小売販売合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
小売販売額合計(10億フラン)⁽⁴⁾	666.9	700.0	727.0	734.6	744.3

(注) (1)売場面積400-2,500㎡、食品売上比率1/3から2/3。

(2)1993年の値は92年調査からの推計値。

(3)パン・菓子製造小売、卸売商業、自動車商業、その他の役務サービス、生産者の直接販売からなる。

(4)小売業と小売業以外の事業所の小売販売額のみ。の値。

(原資料) INSEE-Division, "COMMERCE".

(出所) INSEE(1994b), p.25より作成。

なっており、さらにその9割以上(56.5%)を大規模総合食品小売(ハイパーマーケットおよびスーパーマーケット)が占めていることである。しかもこの5年間でハイパーマーケットとともに、スーパーマーケットの販売額構成比が逆転しており、ハイパーマーケットは名実ともに、フランスにおける中心小売業態になったことが確認できる。

またフランスの食生活に根づき、消費者に支持されてきたパン・菓子製造小売が販売額構成比を徐々に低下させていることも注目される。これは女性の社会進出(専業主婦の減少)の進展等によって、買い物時間に制限が多いパン製造小売よりも、その制約の少ないハイパーマーケ

ット等の大規模小売におけるインスタ・ベーカーリーが好まれるようになった結果である。

こうした食品市場全体の構造的特徴を念頭におきながら、以下では、大規模食品小売組織の主要業態として、ハイパーマーケット、スーパーマーケット、食品ディスカウンターをとりあげ、それぞれの業態内の構造的特徴と変化の方向について検討していこう。

(2)ハイパーマーケット

フランスはハイパーマーケットの母国であり、63年にCarrefourが最初の店舗をパリ郊外にオープンして以来、80年には店舗数426店、売場面積累計241万㎡、94年には同じく1001店、561

表9 ハイパーマーケットの店舗数と累計売場面積の推移

(店、1,000m²)

	1990		1991		1992		1993		1994 ⁽¹⁾	
	店舗	面積	店舗	面積	店舗	面積	店舗	面積	店舗	面積
売場面積(m²)										
2,500- 2,999	193	519	209	560	220	589	220	588	221	589
3,000- 4,999	252	944	271	1,025	287	1,077	303	1,133	329	1,242
5,000- 7,499	192	1,177	192	1,174	204	1,249	209	1,280	206	1,262
7,500- 9,999	104	880	115	972	116	985	127	1,090	137	1,172
10,000- 14,999	63	738	66	772	73	860	82	966	92	1,073
15,000以上	9	161	12	209	12	208	14	242	16	274
経営主体										
独立系	284	970	322	1,118	366	1,284	412	1,507	464	1,747
大企業系	529	3,449	543	3,594	546	3,684	543	3,792	537	3,865
合 計	813	4,419	865	4,712	912	4,968	955	5,299	1,001	5,612

(注) (1)各年ともに1月1日現在。

(原資料) INSEE-Division, "COMMERCE".

(出所) INSEE(1994b), p.66より作成。

万m²と、急速な成長を遂げてきている。その結果、ここ数年は市場の飽和によるオーバーストア状況が懸念される一方で、すでにみたようにハイパーマーケットをメインターゲットにした出店規制がますます強化の方向に向かっていることから、これまでのような成長軌道の継続は困難になりつつある。

表9は、ここ5年間のハイパーマーケットの店舗数と売場面積(累計)の推移をまとめたものである。ここから売場面積別の店舗数の変動状況を見ると、高い増加率が記録されている規模階層(とりわけ3,000-4,999m², 7,500-14,999m²)と、停滞している規模階層(2,500-2,999m², 15,000m²以上)に別れていることに気づく。

その要因の一端を教えてくれるのが、93年という単年度ではあるが、年間のハイパーマーケットの店舗数と売場面積(累計)の変動要因をまとめた表10である。全般的な傾向として指摘できるのは、第1に新規出店による増加、スーパーマーケットからの業態転換による増加、および閉鎖による減少は中小規模階層(2,500-4,999m²)に多いこと、第2に売場面積の変更は小規模

から中規模ないし大規模へ(例えば2,500-2,999m²および5,000-7,499m²から7,500-14,999m²へ)という流れがみられることである。

こうした傾向を踏まえてもう一度、停滞している規模階層についてみてみよう。まず15,000m²以上の階層の停滞は、そもそも新規出店が少ないことに起因していることが確認できる(当該年度は売場面積拡大のみ)。これは出店者側に15,000m²以上という規模が、ハイパーマーケットの効率的運営にとって大き過ぎる(規模不経済)という主体的判断があるのかも知れないが、それ以上に出店規制の強化と関連しているものと考えられる¹¹⁾。しかし2,500-2,999m²の階層の停滞については、新規出店が少ないことに原因があるのではなく、店舗数の増加(新設およびスーパーマーケットからの業態転換)とほぼ同数の退出(閉鎖および売場面積拡大)があったことに起因していることがわかる。これは2,500-2,999m²がハイパーマーケットの最適最小規模を下回ると判断する出店者が増えてきていることの反映ではないかと推察される。

また経営主体別の店舗数の推移についてみる

表10 ハイパーマーケットの店舗数と累計売場面積の変動要因

(店、1,000m²)

	1993年中の変化 ⁽¹⁾									
	変化[A]		変化[B]		変化[C]		変化[D]		変化[E]	
	店舗	面積	店舗	面積	店舗	面積	店舗	面積	店舗	面積
売場面積(m ²)										
2,500- 2,999	2	6	29	75	-13	-35	-17	-45	-	-
3,000- 4,999	5	19	22	78	-5	-18	4	30	-	-
5,000- 7,499	5	32	1	5	-2	-12	-7	-43	-	-
7,500- 9,999	1	8					9	74	-	-
10,000- 14,999	1	11					9	96	-	-
15,000以上							2	32	-	-
経営主体										
独立系	10	53	47	141	-11	-30	(30)	47	6	29
大企業系	4	23	5	17	-9	-35	(49)	97	-6	-29
合計	14	76	52	158	-20	-65	(79)	144	0	0

(注) (1)変化[A]：新設(業態転換を除く)、変化[B]：スーパーマーケットからの業態転換、変化[C]：閉鎖(スーパーマーケットへの業態転換を含む)、変化[D]：売場面積の変更(拡大・縮小)、変化[E]：経営主体の系列の変更

(原資料) INSEE-Division, "COMMERCE".

(出所) INSEE(1994b), p.66より作成。

と、独立系（そのほとんどが共同仕入れグループに加盟しているものと推察される）が比較的高い増加率を記録しているのに対して、大企業系は停滞傾向にあることに気づく。上記同様にそれぞれの変動要因を調べてみると、独立系の増加は主として新設およびスーパーマーケットからの業態転換によっており、大企業系の停滞（当該年度は減少）は新設および業態転換と同数の閉鎖があっただけでなく、独立系への転換があっただけによることとわかる。こうしたフランスのハイパーマーケット業界における独立系優位の所有構造的要因については、すでに述べたところである。

(3) スーパーマーケット

フランスにおけるスーパーマーケットの展開は、ハイパーマーケットと同様に、60年代に開始され、70年代中頃から80年代中頃までに最も活発な店舗開発が行われた。しかしそれ以降は、新規出店による店舗ネットワークの拡大よりも

既存店舗のリニューアルや拡張に注力するようになってきている。実際、80年の店舗数は3,528で売場面積合計は282万m²(平均売場面積799m²)であったが、90年には6,400店、610万m²(同953m²)、95年には7,748店、756万m²(同976m²)と、売場面積ベースの店舗規模は着実に拡大してきている。

そのためスーパーマーケットの出店数は減少傾向にある。92年と93年の出店数と合計面積を売場面積別に示した表11によれば、スーパーマーケットとしての規模が大きくなるほど出店が少なくなっていることに気づく。小規模階層(400-799m²)の出店が相対的に旺盛であることの要因の1つには、より小規模のスーパーレット(120-400m²)からスーパーマーケットへの業態転換がさかんになってきていることがあげられる（逆のケースについてはデータがないため不明）。

逆に大規模階層(1,800-2,499m²)でのスーパーマーケットの出店が少ないこと背景には、

表11 スーパーマーケットの出店状況⁽¹⁾(店、1,000m²)

売場面積 (m ²)	1992		1993	
	店舗	面積	店舗	面積
400- 799	248	146	240	150
(うち400)	49	20	25	10
800-1,199	80	74	49	45
1,200-1,799	50	63	33	43
(うち1,200)	41	49	24	29
1,800-2,499	11	23	4	8
合 計	389	306	326	246

(注) (1) スーパーレットからスーパーマーケットへの業態転換を含む。
 (原資料) INSEE-Division, "COMMERCE".
 (出所) INSEE(1994b), p.69より作成。

表12 スーパーマーケットからハイパーマーケットへの業態転換

(店、1,000m²)

売場面積 (m ²)	1992		1993	
	店舗	面積	店舗	面積
400- 799			1	1
800-1,799	19	25	18	25
1,800 -2,499	23	49	33	70
合 計	42	74	52	96

(注) (1) 売場面積は業態転換前のスーパーマーケット時代のもの。
 (原資料) INSEE-Division, "COMMERCE".
 (出所) INSEE(1994b), p.69より作成。

この規模階層による出店がハイパーマーケットとの直接的な競合関係に入ることがあげられよう。つまりこの規模で出店したとしても、ハイパーマーケットに対する競争優位が築けず、スーパーマーケットとしてのメリットを十分獲得できないことから忌避されているものと考えられる。そのためもあって、表12に示すように、中規模階層以上(800-2,499m²)のスーパーマーケットがハイパーマーケットに業態転換を果たすケースが、この間多くみられるようになってきている。

(4) 食品ディスカウンター

ハイパーマーケットやスーパーマーケットが

主導して上位集中化が進展する一方で、大型店の出店規制がますます強化される中で、その間隙を縫って成長著しい新業態が、食品ディスカウンターである。この業態は図1に示すように、一般に売場面積400-2,500m²の範囲内を標準フォーマットとしていることから、公式統計における業種・業態分類では、基本的にスーパーマーケットのサブグループとして位置づけられる。

実際、この業態は88年にはわずか99店舗に過ぎなかったが、表13に示すように、その後急激に店舗網を拡大し、93年には対前年245店増の842店、94年には同361店増の1,203店となり、さらに95年末には1,800店近くにまで達している¹²⁾。これらの新規店舗の多くは、既存のスーパ

図1 スーパーマーケットの類型

		売場面積	
		400m ²	1,000m ²
			2,500m ²
標準型	近隣型スーパーマーケット	高級大型スーパーマーケット	
	代表例：Shopi Marché U 他	代表例：Casino Match Suma、他	
ディスカウント型	ハードディスカウンター	大型ディスカウントストア	
	代表例：Aldi Lidl Dia %、他	代表例：Intermarché Champion 他	

(出所) Ducrocq et. al(1994), p72より作成。

表13 ディスカウント(DS)型スーパーマーケットの出店状況

	1989		1990		1991		1992		1993	
	店舗	面積	店舗	面積	店舗	面積	店舗	面積	店舗	面積
DS 型合計店舗数	124		203		358		597		842	
DS 型出店数	25	13,745	79	54,634	155	109,751	239	159,935	245	167,396
国内系企業 ⁽¹⁾	9	4,165	20	12,464	48	32,280	125	79,887	135	91,880
外国系企業 ⁽²⁾	16	9,580	59	42,170	107	77,471	114	80,048	110	75,516
(外国系比率)	64.0%	69.7%	74.7%	77.2%	69.0%	70.6%	47.7%	50.1%	44.9%	45.1%
スーパーマーケット出店数	363	344,381	362	319,835	379	337,407	389	306,055	326	246,293
(DS 型比率)	6.9%	4.0%	21.8%	17.1%	40.9%	32.5%	61.4%	52.3%	75.2%	68.0%

(注) (1)国内系企業：Cdm, Dia, Ed Lepicier, Europa Discount, Lark, Leader Price, Le Mutant.

(2)外国系企業：Aldi Marche, Eda, Lidl, Norma, Profi.

(原資料) INSEE-Division, "COMMERCE".

(出所) INSEE(1994b), p.70より作成。

ーマーケットや小規模セルフサービス小売からの業態転換であり、都市部の大通り沿いか、ショッピングセンター内に立地している。

この業態のもう1つの特徴は、外国(ドイツ)系小売組織によって開拓された分野であるということであり、フランス小売業においては稀有な存在といえる¹³⁾。食品ディスカウンターを運営する小売組織の直近の店舗展開状況は表14に示すとおりであり、ドイツ系4社(Lidl, Aldi,

Norma, Rewe)は、合計で728店(食品ディスカウンター全体の40%強)の店舗網を誇るまでに成長していることが分かる。

もともとフランス市場は、国内資本による既存業態が確固たる地位を占めてきていることから、外国系小売組織にとって、これまであまり魅力的なものとは映っていなかった。しかし、先に述べた90年代初頭の不況の影響を受けて、消費者の価格志向が急激に高まるという市場の

表14 主要食品ディスカウンターの店舗展開状況

企業・組織	店舗名	店舗数1992年	1995年末
Lidl(Germany)	Lidl	144	417
Erteco(Carrefour)	Europa Discount	110	224
	Ed L'Epicier	0	147
	Aldi(Germany)	Aldi	71
Le Mutant	Le Mutant	64	191
ITM(Intermarché)	CDM	42	188
Baund	Leader Price	40	162
Promodês	Dia	5	99
Norma(Germany)	Norma	57	66
Rewe(Germany) ⁽¹⁾	Eda	21	45
Paridoc	Larc	0	18
Louis Delhaize(Belgium)	Profi	0	4
合 計		554	1,791

(注) (1)1995年に Rewe が Vendex(Netherlands)から買収。

(原資料) 1992年については CIR(1993)の推計値、1995年については IFLS Survey reported in LSA(1996)による。

(出所) CIR(1996) p.70より作成。

ダイナミックな変動を前にして、国内系小売組織がそれに対応しうる小売フォーマットの開発に遅れをとってしまったのである。こうして生じた市場の空隙をタイムリーに突いたのが、ドイツ系小売組織といえよう。

しかし再度表13をみると、各年の新規出店数に占める外国系の比率は、91年まで70%前後に達していたが、92年以降50%を割り込むようになっていくことがわかる。これはこの時期から、Carrefour、Intermarché等の国内系小売組織が対抗的な店舗開発をいよいよ本格化したことを示している。その結果、食品ディスカウンターの出店数がスーパーマーケットの出店数に占める比率は急上昇し、93年には75%を超えるまでになった。

国内系が展開するディスカウンターは、当初、ドイツ系小売組織が展開するディスカウンターと同様に、加工食品と基礎的家庭用品の品揃えを中心とする標準的なハード・ディスカウンター型であった。しかしその後、外国系との品揃え面での差別化を追求する動きが出てきている。すなわちフランスの消費特性を考慮して、生鮮品(青果・精肉等)の品揃えに重要な位置

づけを与えるフレッシュ・ディスカウンター型フォーマットの開発である。

こうした新しいフォーマットの開発はCarrefour(店舗名はEuropa DiscountとEd L'Epicier)や、Promodês(同Dia)といった企業型チェーンが先行しており、連合型共同仕入グループはやや出遅れている感がある。両者の相違は、組織的意思決定の迅速さや経営資源の余力の違いによるものかも知れない。また中小精肉小売業の共同仕入組織等も同業態の開発に力をいれており、今後、標準的ハードディスカウンターを上回る成長が見込まれている。

5. 大規模総合食品小売組織の行動面の特徴

(1) 大手小売組織の低収益性

これまでの検討から明らかのように、フランスの小売構造を理解する鍵の1つは、上位集中化プロセスにおいて主役を演じている大規模総合食品小売組織の行動にあるといえよう。そこで最後に、ハイパーマーケットを中心とする大規模総合食品小売組織の行動面の特徴を整理し、それらが直面している問題点を検討することをつうじて、フランス小売構造の将来を展望

したい。これはわが国の流通システムのあり方に関するインプリケーションにもつながるものと考えられる。

まず最初に指摘すべきは、フランスにおける大規模総合食品小売の売上高規模の巨大さとは対照的な収益性の低さである。この点は高収益性で有名なイギリスの大手小売組織と比較すると一目瞭然である。公表データから収益性を知るためには株式が上場されている必要があることから、比較対照できる企業数は限られ、しかも利用できるデータもやや古くならざるを得ない。ここでは92年のヨーロッパの主要上場小売組織に関する資料をみてみよう。

売上高ランキングでは、トップ10にフランス勢はCarrefour(第1位)、Promodès(第3位)、Casino(第8位)の3社が入っている。しかし純利益ランキングをみると、第1位のSainsbury、第2位のMarks & Spencerを筆頭に、上位6位までをイギリス勢が占め、フランス勢はようやくCarrefourが第7位に入るのみである。企業の市場からの評価を示す株価(市場価格)合計についても、純利益ランキングとほぼ同様のことがいえる¹⁴⁾。

こうした相違が生じる直接的要因は、イギリス勢がフランス勢に比して高いマージンを確保しうる体質にあることによる¹⁵⁾。それでは何故イギリスの大手小売組織は、高マージンを獲得できるのであろうか。その理由としては、地価や建築コスト、あるいは労働コストといったマクロ的環境と件を別にすれば、小売組織の戦略(行動)という観点から以下の2つが指摘できる。

すなわち第1はプライベートブランド(PB)の開発戦略に関連しており、第2はロジスティクス戦略に関連する。周知のようにイギリスの大手小売組織は、これら両者に早い段階から取り組んできているのに対して、フランスの小売組織はこれらへの取り組みに遅れをとっているといわざるを得ない。以下節をあらためて、それぞれについて敷衍しよう。なおこの問題には、すでに指摘したフランス大手小売組織の所有構

造の特徴、すなわち連合型組織の共同仕入グループが重要な地位を占めていることが関連しているものと考えられが、この点の検討は今後の課題として残される¹⁶⁾。

(2) PB開発の状況

上述のようにイギリスの大手小売組織の多くが、高付加価値のPB開発を進めてきた結果、かなり高いPB比率を誇るに至っているのに対して、フランスの大手小売組織は、これまであまりPB開発に積極的ではなかった。例えばPB供給企業の業界団体であるPrivate Label Manufacturers Association(PLMA)が、調査会社のInfomation Resources Inc.の協力によって公表しているデータによれば、93年における食品小売のPB比率(販売数量ベース)はイギリスの35%に対してフランスは22%となっている。

現在でも、CarrefourこそPB開発に積極的に取り組みはじめているものの、PromodèsはPBの取り扱いに慎重なままである。またCasinoは、かつてはフランスで最も積極的に垂直統合によるPB開発に取り組んできた小売組織の1つであるが、PBの販売量が生産の最小最適規模に達せず採算性が悪い等の理由から、今日ではこの方針を放棄し、PB製造部門を売却してしまったという。

このようにフランスにおいてPBがまだまだ広く定着していないことの要因としては、さまざまなのが考えられる。例えば消費者の購買行動特性(ブランドロイヤリティのあり方、小売業者に対する信頼感等)や、ナショナルブランド(NB)メーカーのマーケティング政策等に関連していよう。あるいはイギリスやアメリカでみられるような、小売組織のPB開発をコーディネートする外部組織が未成熟であることも指摘できるかもしれない。

いずれにしても最有力小売組織の1つであるCarrefourがPB開発を積極化したことや、強力なPBを擁するドイツやイギリスの大手小売組織のフランス市場での成長(これはPBの汎

ヨーロッパ化へ向けた動きとみることもできる)にも示されるように、フランスにおいてもPB旋風が近い将来吹き荒れる可能性は否定できない。したがってフランスでは何故これまでPBが定着しなかったのか、そうした要因が変わりつつあるのか、ないのかといった点の究明が今後の課題として残される。

(3)小売組織のロジスティクス戦略

次にフランスの大規模小売組織の低収益性に関連する第2の側面であるロジスティクス戦略についてみてみよう。よく知られているように、イギリスの大手小売組織は、大規模かつ高度に自動化された複合型(compisite)地域物流センター(RDC)や食品加工センターを、少数ではあるけれども戦略的に配置する、という戦略を中軸に据えた物流システムを構築しており、それを背景にしてきわめて集権的な購買政策を採用している。ここで複合型RDCとは商品ラインごとに別れたセンターではなく、全温度帯に対応したフルラインのセンターを意味する。こうしたロジスティクス戦略が店舗戦略(業態開発、フォーマット標準化、店舗配置等)と有機的に結びついていることはいうまでもない。

これに対してフランスの大手小売組織も、これまでRDCを軸にして集中的にコントロールされた物流システムの開発をめざしてこなかったわけでは決してなく、例えばCasino, Auchan, Promodèsではハイパーマーケット向けのRDCをすでに構築している(そのうちのいくつかはイギリスの物流企業が、いわゆるサードパーティ・ロジスティクスとして運営している)。しかしながら現状においては、フランス大手小売組織における物流システムは、むしろイギリスの中小規模スーパーマーケットにおける商品カテゴリー別センターに近い水準にあるという。その原因は2つの側面から考える必要がある¹⁷⁾。

第1は、フランスの大手小売組織の業態多様化戦略に関連する。すなわちフランス大手小売組織の多くは、店舗フォーマットの標準化を強

力に推し進めているイギリスの大手小売組織とは異なり、食品部門に限ってもハイパーマーケットやスーパーマーケット、さらにはより小規模の近隣型小売を並行して運営しているということが指摘できる。

また第2は、フランスにおける小売構造のメインストリームを形成するハイパーマーケットという業態コンセプトそのものに由来する。つまりハイパーマーケットは、一方でイギリスにおける中心業態であるスーパーストアやスーパーマーケットと比べて、品揃えの幅が広く、他方でその業態特性上どうしても孤立的立地にならざるを得ないということである。

なおハイパーマーケットの立地特性については、ロワイエ法による規制が出店者の立地選択の自由度を低めているといった政策的要因を考慮すべきである。さらに①人口密度や大都市圏への集中の程度といった都市・空間構造の違いや、②山岳地帯等の出店困難な地域の広がりという自然地理的要因から、イギリスでは店舗立地が集中化する傾向にあるのに対して、フランスでは逆の理由から分散化する傾向がある、といった事情も指摘できる。

いずれにしても、こうしたことの帰結として、大規模かつ少数の複合型RDCからの一括供給だけではまかない切れない部分がどうしても残ってしまい、それを補完する副次的供給システムが必要になるのである。

なおイギリスにおける洗練されたロジスティクス・システムの発展は、物流企業の貢献に負うところが大きい。これはイギリスが物流分野の政府規制の緩和をいち早く進めたことによって、物流企業の活動の自由度が拡大したことが影響している¹⁸⁾。その結果、イギリス大手小売組織の多くは、ロジスティクス・システムの枢要部分をサードパーティ・ロジスティクスたる物流企業に外部化(contracting-out)しており、これがサプライチェーンの効率化をもたらすとともに、小売組織がPB開発等のマーチャндаイジングに注力しうる土壌をもたらしているものと考えられる。

フランスにおいては、上述したように大手小売組織のRDCの運営をイギリスの物流企業が受託していることにも示されるように、いまだサードパーティ・ロジスティクスを担う物流企業が十分成熟していない。これはフランスをはじめとする大陸ヨーロッパ諸国の多くに、比較的厳格な物流規制が存在していることにも関連している。したがって物流規制の問題も含めて、サードパーティ・ロジスティクスが流通システム全体の効率・効果の向上にとっていかなる役割を果たしつつあるのか、また今後果たし得るのかの研究が必要であろう。

(4) 低価格販売のための規模拡大戦略と投機的在庫形成

これまでみてきたような、いわばバリューチェーンの高度化による収益性向上の取り組みの代わりに、フランス大手小売組織の多くが重視してきた戦略は、①吸収合併による国内店舗ネットワークの拡大、②外国市場への参入による地理的拡大、③異業態分野への多様化、④フランチャイズ契約による店舗ネットワークの拡張、である¹⁹⁾。これらを一括して購買支配力増大のための規模拡大路線ということができよう。

こうした戦略に重点が置かれてきた背景には、ハイパーマーケットという価格訴求型業態を主戦場として、熾烈な業態内価格競争が展開されてきたことが指摘できる。イギリスのように消費者ロイヤリティの高いPBによって店舗間の差別化が図られていない状況下においては、ハイパーマーケットは品揃えの幅の広さによって業態間の差別化を図るとともに、NBの低価格販売によって業態内の差別化を実現することが必要だからである。

フランスの大手小売組織が、低価格販売実現のために規模拡大戦略と並んで、70年代から重視してきたのは、メーカーがプロモーションのために提供する数量割引(quantity discounts)や期間限定割引を活用した、前倒し大量仕入れ(forward buying)である。こうした投機的在庫形成行動と規模拡大戦略が、いわばメダルの裏表のように密接に関連していることは、あらた

めていうまでもなからう。

ある調査データによれば、フランスの大手小売組織は平均で店頭在庫として12.8日分、物流センターに10.6日分の在庫をもち、供給企業のセンター分(10.6日)を含めるとサプライチェーン全体では43日分の在庫を抱えていることが明らかにされている。これに対してイギリス大手小売組織の平均は店頭在庫に11.7日、小売物流センター在庫に9.7日、供給企業センター在庫に7.2日の合計28日分に過ぎないという²⁰⁾。

しかし投機的在庫形成行動は、一方で供給企業に対する負荷が大きくサプライチェーン内の取引関係に緊張をもたらすとともに、他方で小売組織自身のオペレーションに非効率をもたらすことになる。こうした問題は従来アメリカにおける小売・メーカー関係について指摘されてきたことであるが²¹⁾、フランスにおいても同様のことがあてはまる。例えば別の調査によれば、フランス大手小売はキャンペーン用の目玉商品について12~16週間分の在庫を抱えることがあるが、これによる売上増大効果は金融的コストや在庫の管理・保管コストによって相殺されてしまうのではないかと指摘されている²²⁾。

(5) ECR導入への取り組み

以上のような投機的在庫形成行動を主体にしたフランス大手小売組織は、Tescoが91年にEDI協会(Electronic Data Interchange; 電子データ交換)からヨーロッパ小売組織におけるEDIリーダシップ賞を受賞したことにも示されるように、イギリス大手小売組織が情報技術革新を進める一方で、アメリカにおいてECR(Efficient Consumer Response; 効率的消費者対応)やQR(Quick Response)が大いに注目されるようになるに及んで、そうした延期型システムの導入に関心を示すようになってきた。現在のところフランスにおけるECRの導入は、まだ顕著な成果をあげたといえる状況にな²³⁾。しかし徐々に変化が現れはじめているのも確かである。

例えば大手小売組織10社(グループ)——これ

表15 大手小売組織の投機的在庫形成と ECR への取り組みの程度

		投機的在庫形成(フォワードバイイング)の程度		
		高 (40%以上)	中 (20-40%)	低 (20%以下)
ECRへの取組程度	積極的	Prisunic Promodès	Dock de France	
	中程度	Intermarché Leclerc	Système U	Casino
	消極的		Carrefour	Comptoirs Modernes Cora

(出所) Paché(1995) pp.38-39から作成。

らで食品市場のおよそ70%のシェアを占めるとい——を対象にした、当該小売組織の総在庫量に占める投機的仕入れ(フォワードバイイング)の比率と、ECRへの取り組みの程度に関する調査は興味深い傾向を明らかにしてくれている²⁴⁾。表15のマトリックスはその一部をまとめたものである。

ここから指摘できることは、フォワードバイイング比率が低い小売組織はいずれも ECR への取り組みに消極的なグループに属しているのに対して(Carrefour だけが例外)、フォワードバイイング比率が高くなるほど ECR への積極的な取り組みがみられる、という興味深い事実である。つまり後者のような小売組織は、投機的在庫形成と延期的システムの両立をめざしているということになる。これは一見矛盾する対応であるが、これらの小売組織は価格競争力の強化のためにはフォワードバイイングが必要であるとの前提に立ちながらも、それがコスト上昇という弊害をもたらすことも十分認識しており、ECR 導入によってその改善を図ろうとしているものと理解できる。

その代表が Prisunic, Promodès, Dock de France であり、ECR システムに必要なソフトウェアの開発・導入を行うだけでなく、例えば Promodès ではサプライチェーン全体で ECR

ネットワークを構築するために、生鮮食品の供給業者を1,000社から150社へ、加工食品の供給業者を2,000社から50社へと、取引先企業数の大胆な絞込みも実施している。また Intermarché は、RDC における在庫のタイプを基本在庫(供給業者からのリードタイム分に相当)と、安全在庫(欠品等の不慮の事態、その他への対応のためリードタイム相当分より多めに設定)の2種に限定するといった、在庫政策全般の見直しを進めている。

ただしこうした ECR 導入機運の盛り上がり一方で、先にみたように、ほとんどの大手小売組織はフォワードバイイング等の投機的在庫形成を全面的に止める意志はもっておらず、あくまでも両者の両立という制約を負ったものである。こうした小売行動の特徴は、小売間の競争構造やサプライチェーン内の企業間関係によって規定されているものと考えられる。この点の検討も今後の課題となろう。

6. 結び

本稿における検討によって、フランスにおける小売構造について概略次のようなことが明らかになった。すなわちこれまでのフランスにおける小売構造の特徴は、イギリスやドイツに比べて相対的に厳しい政府規制(出店規制等)の

存在や、消費者の購買行動特性に支えられて、食品部門においても、非食品部門においても、中小小売が比較的多数存在していることにあった。しかしとりわけ80年代以降、大規模小売組織による小売市場の上位集中化が進展した。

この上位集中化のプロセスは、大規模小売組織の中でも、主としてフランスにオリジンをもつハイパーマーケットが先導しているところに特徴がある。しかもハイパーマーケットやスーパーマーケットを展開する小売組織のうちの上位グループが、連合型組織システムというフランスに独特な組織形態を採用しており、それが上位集中化プロセスに組織行動面からさまざまな影響を与えている。

だが90年代初頭の景気低迷の中で、消費者の価格志向が強まり、新業態として食品ディスカウンターが台頭してくることによって、フランスの小売構造は大きな転機を迎えつつある。ディスカウンター業態の成長は、当初ドイツ系等の外国系小売組織によるハード・ディスカウンターの展開が刺激となったものであるが、現在では国内系小売組織もフランスの消費特性を踏まえた独自のフォーマットとしてフレッシュ・ディスカウンターを開発することによって、この業態への進出を活発化させている。

このような小売構造の急激な変動によって、中小小売の側の政治的圧力が高まるとともに、都市政策や高齢化対策等の社会的要因から、フランス政府は大規模小売の出店規制の強化（いわゆるスーパー・ロワイエ法の制定）に動いた。こうした規制強化への政策転換によって、大規模小売組織は従来のような超大型のハイパーマーケット業態の開発は事実上不可能に近い状況に追いやられる可能性が高く、その反動として上述の食品ディスカウンターの出店に注力するとともに、海外事業の展開をさらに加速しようとしている。今回の政府規制の強化は、フランスの小売構造の将来を大きく左右するものとなる可能性があるが、現実問題として、大規模小売組織の行動をどこまで制約することになるのかについては、今後の法運用の実態を注視して

いく必要がある。

また近年フランスの消費者は、その価格志向のゆえにハイパーマーケットや食品ディスカウンターのような低価格訴求型業態を支持する一方で、そうした業態の進出によって近隣型立地の中小小売の撤退が相次ぐことによって、買い物利便性が大きく損なわれつつあることに不満を強めつつあるという。その意味で、消費者の業態選好がどちらの方向に向かうのか、あるいは政府の規制強化策に対する政治的支持がどの程度得られるのか、といった点についても今後の課題として残される。

注

- 1) 本稿は財団法人流通経済研究所の「ヨーロッパの流通に関する調査研究プロジェクト」(委託元:財団法人産業研究所)の成果の一部に基づいている。プロジェクト実施過程で、同研究所の根本重之主席研究員、為廣吉弘研究員から貴重なご助言、ご助力をいただいた。記して謝意を表したい。なお本プロジェクトのフルペーパーは、渡辺(1996)としてまとめている。
- 2) INSEEの公式統計(①企業ベースの「年間企業調査」と②事業所ベースの「事業所アンケート調査」)を利用する際には、さまざまな留意すべき点があるが、その詳細については、渡辺(1996)を参照されたい。
- 3) 各業態の特徴については、Ducrocq et al(1994) pp. 59-124に詳しい。さらに相原(1994) pp.65-70も参考になる。
- 4) わが国流通と同様にフランスにおいても、流通の対外的開放性が問題にされることがある。Messierlin(1993)は、OECDのプロジェクトでこの点を検証したものであり、概略次のような結論を導いている。すなわち、たしかにフランス流通には自由な企業活動を阻害するいくつかの要因が存在するが、それらは内外企業に無差別に化せられているという意味で、対外的開放性に関する問題とはいえない。
- 5) 以上はZanderighi and Zaninotto(1994) pp.399-401による。フランス、イギリス、ドイツ、イタリアの4カ国の小売組織の所有構造を比較検討している同論文によれば、フランスにおいては、Leclercが業績低迷状況にあったとき、既存のスーパーマーケットを短期間にハイパーマーケットに業態転換し

再活性化できたことに示されるように、連合型組織が個別企業の経営資源の制約を超えた急激な成長を可能にしたが、これは将来における市場の成長が期待できるという環境条件があったればこそであり、今後市場の成長がなかなか期待できない環境においては困難に陥る可能性があることが指摘されている。

- 6) 大型店の出店規制以外に小売部門に関連する主要な政府規制としては、②営業時間・営業日に関する規制(労働法関連の規定による)、③競争法・EU競争法、④フランチャイズ・システムに対する規制(③や民法による規制以外に、フランチャイズ契約の事前公開等を定めたいわゆるデュバン法による)、⑤医薬品・化粧品の販売制限(準独占的な販売権の付与)、⑥ガソリン販売に関する規制(85年法改正により大幅自由化)、⑦書籍の販売価格規制(81年書籍定価販売法による)があげられる。これらの内容については、渡辺(1996)に概略整理してある。
- 7) ただしそうした運用緩和期においても、郊外単独立地でスプロールの開発を促進するようなパターンのハイパーマーケット出店については、一貫して厳しく規制されてきている。しかし、国や地方自治体の都市開発計画に則って開発されることが多いショッピングセンターの核店舗として、ハイパーマーケットが出店する場合にはその限りではない。その意味で、ハイパーマーケットの成長は、ショッピングセンター開発の進展と表裏一体のものといっても過言ではない。
- 8) ロワイエ法制定期から90年代初頭までの法運用スタンスの変遷については渡辺(1991)、Messerlin(1993) pp.10-12、Davies(1995) pp.62-77を参照されたい。また93年の法改正の要旨については相原(1994) pp.71-72を参照のこと。
- 9) ほぼ同時に不当廉売規制の強化が図られている(96年2月閣議承認)。さらにハイパーマーケットなどの大規模店舗向けの特別課税法(通称 Loi Rafarin)も計画されている(*Retail Week*, 16th August, 1996)。これらもまた政府による大規模小売組織対策といえる。先進諸国が規制緩和を進める一方で、EUの政策的ハーモナイゼーションが進められている中で、こうした規制強化がEU域内諸国からどのように評価され、今後いかに展開していくのかについて注意深く見守っていく必要がある。なお以上の最近の政策動向については「商業調整・都市計画法制の国際比較に関する調査研究委員会」に白石善章氏と通商産業省が提出したディスカッションペーパーによる。
- 10) すでに Carrefour, Auchan, Promodés, Docks de

France は、80年代もしくはそれ以前からスペインへの進出を実現しており、さらにポルトガル、イタリア、ギリシャでの事業展開にも着手している。近年では、最大手グループの1つである Intermarché、ドイツに初の海外店舗を出店するとともに、96年以降積極的に海外展開していくことを表明したことが注目されるとともに、海外実績の豊富な Carrefour や、Pinault-Printemps-Redoute(デパート・通信販売)が、日本を含む東アジア諸国や中南米諸国での事業展開に注力しはじめていることがあげられる。

- 11) ちなみに95年現在でフランスで最大のハイパーマーケットは Carrefour が72年に開店した25,000m²の店舗であり、上位6位(18,000m²)までがロワイエ法が制定される以前の70年代初頭に開発されたものである。
- 12) 94年と95年については LSA による推計値。
- 13) 食品ディスカウンター以外に、外国系小売組織による注目すべき動きとしては、イギリス系の Tesco による食品小売チェーンの Catteau の買収や、ドイツ系の Metro によるキャッシュ・アンド・キャリー(現金持ち帰り卸)のチェーン展開(Carrefour との提携による)があげられる。以上のような新規参入の結果、フランス市場で事業展開する外国系小売組織の数は年々増加傾向にあり、94年現在では食品部門、非食品部門合わせて130社程度に達するものと推計される。それらのうちイギリス系が37社と最も多く、28社のドイツ系、19社のアメリカ系が次いでいる(CIR 1996)。
- 14) Parienté(1994) p.241による。
- 15) ただしこうした状況はドイツ系等の食品ディスカウンターの成長による価格競争の激化により、徐々に変わりつつある。この点は Burt and Sparks(1994)に詳しい。
- 16) この点はさしあたり Zanderighi and Zaninotto(1994)を参照。
- 17) 以下は Fernie(1992) pp.40-41による。
- 18) Parienté(1994) p.251-252による。
- 19) この点はさらに Fernie(1992) pp.43-44を参照。
- 20) Paché(1995) p.37による。なお原資料(筆者未見)は、GEA Consultation Associate(1994), *Supplier-Retailer Collaboration in Supply Chain Management*, Coca-Cola Retailing Research Group(Europe), London.
- 21) この点はさしあたり、渡辺(1994)および渡辺(1995)とその参考文献を参照されたい。
- 22) Fernie(1992) p.43による。なお原資料(筆者未見)は、M. Bedeman がイギリス小売業協会の主催する

「ロジスティクス——ヨーロッパにおける衝撃」をテーマにしたカンファレンス(90年5月8日)に提出したディスカッションペーパー。なおこのペーパーでは、イギリスとフランス等の大陸ヨーロッパ諸国とのロジスティクスシステムの比較分析を行っている。その結果、イギリス型システムを「ロールスロイス・モデル」(いわばシステム高度化のための高付加価値・重装備型モデル)、後者のシステムを「ローコスト・モデル」と規定し、後者においてはサプライチェーン全体に対する負荷が大きくなるという問題が指摘できると論じている(Fernie 1992, p.43)。

23) Fernie(1993) p.42による。

24) Paché(1995) pp.38-41による。

参考文献

- Bromley, R.D.F. and C.J.Thomas(1993), *Retail Change: Contemporary Issues*, UCL Press.
- Burt, S. and L.Sparks(1994), "Structural Change in Grocery Retailing in Great Britain: A Discount Reorientation," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4(2), pp195-217.
- Corporate Intelligence on Retailing(1996), *Retailing in Europe-France*, The Corporate Intelligence Research Publications Ltd.
- Davies, R.D., ed. (1995), "Retail Planning Policies in Western Europe," Routledge.
- Dawson, J.A.(1994), "Application of Information Management in European Retailing," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4(2), pp219-238.
- Ducrocq, C., N. Jamin and S.Lagrange(1994), *La Distribution, Vuibert Entreprise*.
- Fernie, J.(1992), "Distribution Strategies of European Retailers," *European Journal of Marketing*, 26(8/9), pp.35-47.
- (1993), "Quick Response: An International Perspective," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24(6), pp. 38-46.
- INSEE(1994a), *Les Entreprises du Commerce en 1992, Résultats de L'enquête Annuelle D'entreprise*.
- (1994b), *Les Comptes du Commerce en 1993, Rapport de la Commission des Comptes Commerciaux de la Nation*.
- (1994c), *La Consommation des Ménages*.
- (1995a), *Les Points de Ventes du Commerce de Détail, Enquête Établissement dans le Commerce de Détail pour L'année 1992*.
- (1995b) *Comptes et Indicateurs Économiques, Rapport sur les Comptes de la Nation 1994*.
- Messerlin, P.A.(1993), "The French Distribution Industry and the Openness of the French Economy," *Economic Department Working Papers*, No.138, OECD.
- OECD(1994), *Competition Policy and Vertical Restraints: Franchising Agreements*, OECD.
- Paché, G.(1995), "Speculative Inventories in the Food Retailing Industry: A Comment on French Practices," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 23(12), pp.36-42.
- Parienté, S.(1994), "Comparative Profitability of Large French and British Retailers," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4(2), pp239-256.
- Zanderighi, L. And E.Zaninotto(1994), "Property Rights Distribution in European Retailing," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4(4), pp393-409.
- 相原修(1994)「ヨーロッパの小売業——フランスを中心に——」『成蹊大学経済学部論集』第25巻第1号。
- 白石善章(1994a)「フランスにおける『マルシェ』について」流通科学大学流通科学研究所ワーキングペーパー No.11.
- (1994b)「フランス商業統計」(未公表)。
- 渡辺達朗(1990)「欧州主要国における都市計画と小売施設の立地規制——流通行政の国際比較の視点から——」『季刊マーケティングジャーナル』第10巻3号。
- (1991)「フランスにおける出店調整と都市計画——ロワイエ法運用に関する政策スタンスを中心に——」『流通情報』第262, 264-265号。
- (1994)「流通における戦略同盟とチャネル組織の再編成——戦略同盟へのチャネル論的アプローチ——」『流通情報』第303-307号。
- (1995)「流通チャネルと垂直的協働関係——流通における新しい『関係性』——」『新潟大学商学論集』第27号。
- (1996)「フランスの小売構造とその変化」財団法人産業研究所(1996)『ヨーロッパの流通に関する調査研究』所収。