

低価格競争下でのフランス流通大手企業にみる経営戦略

— ルクレール A 店での聞き取りを例に —

The Business Strategy of a French Retailer under a Price War
— A case study of the interview with a store manager of E.Leclerc —

森脇 丈子*

Takeko Moriwaki

フランスでは中小零細小売業を浸食しながら 1960 年代以降急速に成長した大規模小売店が、近年ではハードディスカウンターをはじめとする小規模小売店による追い上げを受け始めている。大規模小売店における価格競争をめぐる戦略の一つはプライベート商品の構成比率を高めることであるが、各グループや各店舗による具体的な取り組みにはどのような違いがあるのか。ルクレール A 店での聞き取りを基に、低価格競争戦略の一例を紹介する。

キーワード：フランス、小売業、ハイパーマーケット、プライベート商品（PB 商品）、ルクレール

はじめに

大規模小売店における低価格競争は激しさを増している。各企業では、その競争のあり方の一つとしてプライベート商品（以下、PB 商品と表記）の導入を活発に進めてきており、それを梃子とした利益増大が目指されている。この傾向はすでに長年にわたって PB 商品導入の流れを作ってきたイギリスやアメリカ、西欧諸国の大規模小売店にみられるだけでなく、近年の日本においても同様である。PLMA¹⁾によると、数量ベースでみた PB 商品比率が 40%を超える国はイギリス（45%）、ドイツ（42%）、ベルギー（40%）、ポルトガル（44%）の 4 か国であり、50%を超える国はスイス（53%）とスペイン（51%）の 2 か国である。また欧州では小規模・簡素な陳列・廃棄率の低い加工品を中心とした品揃えで低価格商品を販売するハードディスカウンターが勢いを増しており、特にドイツの Lidl と Aldi の売上高は群を抜いている。2011 年の欧州での売上高は Lidl が 434 億ユーロ、Aldi が 401 億ユーロで第 3 位の Netto の 119 億ユーロを大幅に上回っている²⁾。2008 年以降の経済環境の悪化により欧州各国では消費者が低価格商品を求める動きもみられ、小売業界の市場シェア争いにハードディスカウンターの与える影響ははかりしれない。

欧米に比べると PB 商品の普及では後れを取った日本ではあるが、2013 年 2 月時点でイオンの

*流通科学大学サービス産業学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町 3-1

PB「トップバリュ」は約 6,000 品目・売上高 6,816 億円の規模に成長し、セブン&アイグループの PB「セブンプレミアム」は同期 1,700 品目・売上高 4,900 億円に達している。イオンリテールの売上高に対する PB 比率は約 20%を占めている³⁾。

本稿では、大手流通企業の上位 8 社による市場占有率が年商（税抜き）で 8 割を超えるフランス⁴⁾の小売業を対象とし、そのなかでも独立自営業者の集まりとしての協同組合的組織であるルクレール（E.Leclerc）に焦点をあてる。その理由は、①大手流通企業間での競争において、創業以来一貫して低価格路線を敷き、業界での低価格競争を牽引していること、②独立自営業者の集まりである協同組合組織という特徴を活かして、店舗独自の販売戦略がとられていると考えられることによる。以下では、1. フランスの小売業を取り巻く経済環境の概観、2. ルクレール A 店の店長からの聞き取りの紹介を通して、そこから見えてくるフランス国内における大手流通業の競争実態の側面を明らかにし、グローバル競争時代における大規模小売業間の低価格競争で協同組合的組織がもつ競争条件の優位性や発展の可能性について考える。

I. フランスの小売業を取り巻く経済環境の変化

1. フランス経済における商業と小売業の位置

フランス経済のなかで商業はどのような位置にあるのだろうか。Insee（国立統計経済研究所）の数値⁵⁾からその特徴を取り出してみると次のようである。2010 年の商業の付加価値は 1,863 億 7300 万ユーロであり、その額が経済全体の付加価値に占める割合は 10.7%である。商業のなかの内訳をみると、卸売業が 42%、小売業（職人的小売業を含む）が 47%、自動車販売・修理 11%となっている。2011 年の税別売上高は、卸売業で約 7600 億ユーロ、小売業（職人的小売を含む）で約 4500 億ユーロ、自動車販売・修理で約 1620 億ユーロ、総計は約 1 兆 3720 億ユーロである。総計に占めるそれぞれの割合は、卸売業が約 55%、小売業が約 33%、自動車販売・修理が 11%である。

つぎに商業における雇用者数をみてみよう。2012 年の暫定数値（ここでは職人的小売業は含まず）は 300 万人余りである。その内訳は小売業が約 1676 千人、卸売業が約 962 千人、自動車販売・修理が約 369 千人であり、それぞれの構成割合は、小売業が 56%、卸売業が 32%、自動車販売・修理が 12%となる。これらの雇用者数が製造業、建設業、サービス業（臨時雇用含む）といった主要商業分野に占める割合は、小売業 10.5%、卸売業 6.0%、自動車販売・修理 2.3%、この 3 分野を合わせて 18.8%になる。

では、小売業を対象を絞ると労働者はどのような分野でこういった働き方をしているのだろうか。表 1 によると、小売業では、26%が「大規模食料品店」で働いており、そのつぎに多いのは「食料品店、専門・商業的職人店」の 16%、「文化・娯楽・スポーツ店」10%と続く。表 2 からは、小売業と主要商業部門との間で雇用契約の種類の差はあまりないことがわかる。フランスで

の雇用に関する法律の厳しい運用のもとでは日本ほどの急速な雇用の柔軟化には至っていないといえるだろう。表3によると、「小売業と商業的職人店」における女性労働者の割合は59%、パートタイムは28%であり、主要商業部門の女性労働者39%、パートタイム15%よりもとかなり

表1. 大部門別の被雇用者数の割合（2006-2008年の数値をもとに）

	人数	割合 (%)
食品店、専門・商業的職人店	334,100	16
そのうち、商業的職人	204,400	10
小規模食品店	73,700	4
大規模食品店	556,900	26
そのうち、ハイパーマーケット	286,100	14
履物・被服店	199,800	9
個人用品店	98,300	5
文化・娯楽・スポーツ店	210,300	10
家庭用品店	132,000	6
住居改修店	175,600	8
医薬品関連店	142,600	7
その他の店（修理、非食品百貨店）	85,700	4
店以外	106,100	5
総計	2,115,100	100

領域：フランス本土の小売業・商業的職人の現役労働者数
 出所：Insee, Travailler dans le commerce de détail ou l'artisanat commercial.
 原典：Insee, Enquêtes Emploi de 2006, 2007 et 2008.

高い割合を示している。客の多い時間帯での労働者配置などとの関係でパートタイム労働者の割合が高くなっていると考えられる。表4は「週末労働、深夜労働の状態」に関するものである。これによると、「小売業・商業的職人店」で「土曜日・日常的」に働いているのは78%、「土曜日・時おり」は9%で合わせて9割弱、「主要商業部門」では「土曜日・日常的」に働いているのは30%、「土曜日・時おり」は21%で合わせて約5割となる。「小売業・商業的職人」で「日曜日・日常的」な勤務は19%、「日曜日・時おり」の勤務は23%で合わせて42%、「主要商業部門」では「日曜日・日常的」な勤務は10%、「日曜日・時おり」の勤務は14%で合わせて24%になっている。ここから小売業では週末労働をしている労働者の割合が主要商業部門に比べて高いことがわかる。

表2. 小売業・商業的職人領域での雇用契約の種類（単位：%）

契約の種類	小売業と商業的職人	主要商業部門
無期雇用契約	86.4	87.2
期限付き雇用契約	8.8	7.0
見習い	3.7	2.1
臨時雇用	1.1	3.7
労働者総数(人)	1,719,500	14,994,100

領域：フランス本国の現役労働者。出所、原典は表1と同じ。

た⁶⁾。この規制緩和を支持したのは、日曜労働に対する報酬の高さ（通常の2倍以上）などから働くことを希望する労働者、日曜開店による売上高の上昇が見込める企業、買い物の利便性を望む消費者等の存在であった。他方、労働組合を中心に労働者保護の観点やキリスト教の伝統によ

フランスでは現在でも日曜労働に関する規制は厳しいが、2008年に当時のサルコジ大統領のもとで「働きたい者がより働き、より稼ぐ」というスローガンに沿った日曜営業の例外規定の拡大が進められ

る日曜日は安息日であると考えられる層からの規制緩和に反対する声は根強い。週末労働や深夜営業、日曜日営業許可地域の拡大等に関する議論は続いており、訴訟に持ち込まれる事例もある⁷⁾。

表 3. 分野と職務による女性労働者ならびに
パートタイム労働者の割合（単位：％）

	女性	パートタイム
小売店と商業的職人店の部門	59	28
商業的職人店・小規模食料品店	47	26
大規模食料品店	63	31
個人用品と娯楽	68	30
家庭用品と住居修理	46	18
その他(医薬品と百貨店)	64	32
職務		
売場への商品補充係	85	52
販売員	76	32
管理職、店長、商人	48	10
性別		
男性	-	10
女性	-	39
主要商業部門	39	15

領域：フランス本国の小売業あるいは現役の商業的職人の雇用数
出所、原典は表1と同じ。

表 4. 週末労働、深夜労働の状態（単位：％）

労働実施曜日・時間帯	小売業・商業的職人	主要商業部門
土曜日		
日常的	78	30
時おり	9	21
なし	13	49
日曜日		
日常的	19	10
時おり	23	14
なし	57	76
日常的 or 時折、土曜日 or 日曜日	88	52
夜		
日常的	10	15
時おり	15	17
なし	74	68
深夜		
日常的	5	7
時おり	6	8
なし	89	85

領域：フランス本国の現役労働者
出所、原典は表1と同じ。

2. フランスの小売業の特徴

フランスの小売業に関して、二神（2006）⁸⁾はその特徴を次のように説明している。第一に、巨大なボランタリーチェーン組織が存在していることである。本部が単独店に対し、強力なリーダーシップを発揮することで、フランスの単独店の規模は世界一大型で安い売価を実現している。また、それらを支える仕組みとして最先端のシステムを設置し経営効率の高さを誇っている。その代表例は、ルクレール、アンテルマルシェ、システム U（3社ともに非上場）で、ルクレールは主に単独店を組織化しており、「その本部は世界最先端の卸機能を備える」⁹⁾としている。アンテルマルシェとシステム U は、主にスーパーマーケットを組織化している。第2の特徴は、大型ハイパーマーケットチェーンの勢力が強大なことである。大型ハイパーマーケットチェーンには、カルフルー、オシャン、ルクレール、カジノ、コラがあげられる。特徴の第3は、「奢侈品」小売業の強さが際立っていることである。

〈1/3 以上〉 食料品店	〈1/3 以上〉 小規模 食料品店	〈2/3 以上〉 スーパー マーケット	〈1/3 以上〉 ハイパー マーケット
		1/3 以上 大衆百貨店	
〈1/3 以下〉 非食料品店	〈1/3 以下〉 小規模非食料品店		〈1/3 以下〉 百貨店
(面積: m ²) 0 400 2500			

図 1. 業態区分と店舗面積 (図内の数字は食料品の売上高比率)

出所: Insee, Nathalie Cloarec, Formes de vente et conquête de marchés
25ans d'évolution de la distribution, N°437, Mars 1996. より作成。

本稿では奢侈品小売を取り扱わないため、上記のうち第一と第二の特徴を補足する。フランスの大手流通業は、二つのモデルに分けることができる¹⁰⁾。一つは、独立型のモデル (ルクレール、アンテルマルシェ、システムU) である。その特徴は、それぞれの店舗は個人

経営者により所有・経営されているが、同時にそれらの店舗は所属するグループに共通する商標を掲げ、その商標のもとに集まる各店舗間で加盟している流通グループの哲学、商業行動、購入センターを共有している点に特徴がある。もう一つのモデルはチェーン方式 (オシャンやカルフルなどのグループ) であり、ここではすべての店舗が所属している流通グループ (時には家族的グループ) のもとで、強固に中央 (本部) 集権化された方法にもとづき運営されている。INSEE の規定によると、ハイパーマーケットとは、セルフ・サービスで 2,500 m²以上の面積をもち、売上高に占める食料品販売の割合が 3 分の 1 以上の店舗をさす。スーパーマーケットとは、セルフ・サービスで 400~2,500 m²の面積をもち、売上高に占める食料品販売の割合が 3 分の 2 以上の店舗のことである。また、売上高に占める食料品の割合が 1/3 未満の場合は非食料品店、1/3 以上の場合には食料品店となる。食料品店のなかで、面積が 400 m²以下の場合は小規模食料品店となる (図 1 参照)。

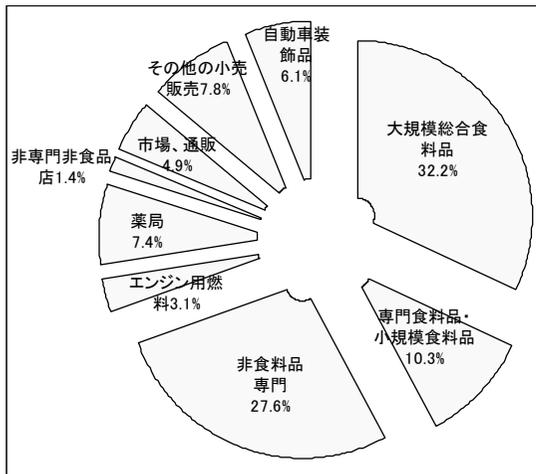


図 2. 小売業の業態別市場シェア (自動車除く、2012年)

出所: Insee, Le commerce en 2012, p.66 より作成。

小売業における業態別市場シェアを確認してみよう。図 2 は、2012 年の小売業 (自動車を除く)¹¹⁾ の税込でみた販売額の業態別市場シェアである。シェアの高い順にみると、①「大規模総合食料品店」32.2%、②「非食料品専門店」(エンジン燃料と医薬品を除く) 27.6%、③「専門食料品・小規模食料品店」(専門食料品、商業的職人、小規模総合食料品) 10.3%、④「その他の小売販売」(問屋とサービス業による小売、生産者の直接販売) 7.8%、⑤「薬局」7.4%。⑥「自動車装飾品」6.1%、⑦「市場、通販」

(マルシェでの販売、電話やラジオやテレビを介しての直接販売) 4.9%、⑧「エンジン用燃料」3.1%、⑨「非専門非食品」(百貨店、ドラッグストア、bazars など) 1.4%となっている。

表 5. 業態別にみた食料品小売の市場占有率 (2012 年、税込額の売上高)

業 態	食料品 (煙草を除く) の市場占有率 [単位: %]
専門食料品店(1)	18.6
小規模総合食料品店・冷凍食品店	7.4
大規模総合食料品店	64.4
スーパーマーケット	27.6
ハイパーマーケット	35.5
百貨店・その他の非食品非専門店	0.2
非専門食料品店(薬局含む)	1.1
店舗以外の販売	6.0
小売・商業的職人総計	97.7
自動車両関連品販売 (2)	0.0
その他の小売販売 (3)	2.3
合 計	100.0

注: (1) 商業的職人店を含む。(2) 自動二輪車両の販売・修理、自動車関連品を含む。

自動車販売・修理は含まず。(3) 卸売業、サービス業、生産者直接販売。

領域: フランス本土。出所: Insee, arts de marché du commerce de détail selon la forme de vente en 2012、原典: Insee, comptes du commerce- base2005。

表 5 は、2012 年における食料品小売 (煙草を除く) の税込の売上高 (暫定値) でみた業態別市場占有率である。売場面積 400 m²以上の「大規模総合食料品店」である「スーパーマーケット」が 27.6%、「ハイパーマーケット」が 35.5%となっており、両者でシェアの 6 割以上を占めている。これらに続いて「専門食料品店」が 18.6%、「小規模総合食料品店・冷凍食品店」が 7.4%となっている。食料品小売における大規模小売店の強さが伺える。

表 6 は 2009 年の小売業における販売店数、売場面積、従業員数、売上高を示している。これらのなかからハイパーマーケットとスーパーマーケットの位置を中心にみてみよう。売上高 3477 億 7 千万ユーロのうち、「非専門食料品店」が 1659 億 7000 万ユーロで 47.7%を占めている。そのうちハイパーマーケットが 26.3%、スーパーマーケットが 18.3 で両者のみで 44.6%、つまり両者だけで「非専門食料品店」の 9 割以上を占めていることがわかる。

売場面積については、小売業の売場総面積 7670 万 m²のうち「非専門食料品店」が 2295 万 m²で 29.9%を占めている (そのうちハイパーマーケットが 13.8%、スーパーマーケットが 13.0%)。つぎに店舗面積が広いのは「家庭備品」の 1836 万 m² (23.9%) である。

表 6. 小売業の販売店数、売場面積、従業員数、売上高 [2009 年] 単位：() で表記

部 門	店舗数 (千) [%]	売場面積 (千㎡) [%]	従業者 (千人) [%]	売上高 (百万€) [%]
非専門食料品店	31 [9.4]	22,950[29.9]	545[34.0]	165,970 [47.7]
〈内訳〉				
ハイパーマーケット	1.7 [0.5]	10,580[13.8]	317[19.8]	91,590[26.3]
スーパーマーケット	9.2 [2.8]	9,970[13.0]	176[12.0]	63,680[18.3]
小型スーパーマーケット	4.8 [1.5]	1,030[1.3]	19[1.2]	4,560[1.3]
一般食料品店	13.9 [4.2]	800[1.0]	20[1.2]	2,940[0.8]
多商品取扱店	0.2 [0.1]	290[0.4]	9[0.6]	1,920[0.6]
冷凍食品店	1.1 [0.3]	280[0.4]	4[0.2]	1,280[0.4]
専門食料品店・商業的職人	80 [24.2]	5,000[6.5]	262[16.3]	28,160[8.1]
家庭備品 ¹	36 [10.9]	18,360[23.9]	188[11.7]	39,520[11.4]
被服・履物	56 [16.9]	9,430[12.3]	163[10.2]	26,110[7.5]
文化・娯楽・スポーツ	25 [7.6]	5,140[6.7]	85[5.3]	14,130[4.1]
医薬品・整形用品	25 [7.6]	2,770[3.6]	134[8.3]	36,400[10.5]
非食品・非専門 ²	5 [1.5]	2,500[3.3]	30[1.9]	6,220[1.8]
その他の個人用品 ³	23 [6.9]	1,850[2.4]	72[4.5]	12,110[3.5]
情報通信用品	6 [1.8]	790[1.0]	26[1.6]	5,120[1.5]
その他の小売業 ⁴	44[13.3]	7,910[10.3]	100[6.2]	14,030[4.0]
合 計	331	76,700	1,605	347,770

(注) 1.家具、照明、その他の家庭用品、模造宝石類、絵画、ガラス製品、家電、繊維、絨毯類。2.百貨店とその他の非専門小売業。3.光学用品、香水、美容品、時計・装飾、革製品、旅行用品、4.花卉、石炭・燃料、中古品。領域：フランス本国。

出所：Insee, Aline Ferrante, Grandes surfaces et réseaux d'enseignes dominant le commerce de détail より作成。
%は小数点以下第二位を四捨五入、そのため%の合計は 100 にならない。

売上高と売場面積でハイパーマーケットやスーパーマーケットの占める位置はこのように大きいにもかかわらず、それに比して店舗数は極めて少なく、また従業者数に占める割合も売上高に比すると小さい。小売店舗総数 331 千店のうち、ハイパーマーケットはわずか 1700 店舗で 0.5%、スーパーマーケットは 9200 店舗で 2.8%、両方で 3.3%にしかならない。それに売場面積の広い「家庭備品」(3万 6000 店、10.9%)を加えても 14%余りである。これに対し、「専門食料品店・職人」は店舗数 8 万(24.2%)で売上高は 281 億 6 千万ユーロ(8.1%)、「被服・履物」は 5 万 6 千店(16.9%)で売上高は 261 億 1 千万ユーロ(7.5%)、「家庭備品」は 3 万 6000 店(10.9%)で売上高は 395 億 2 千万ユーロ(11.4%)である。

従業員総数については、総数 1,605 千人のなかで、ハイパーマーケットは 317 千人(19.8%)、スーパーマーケットは 176 千人(12.0%)を占めており、両者でおおよそ 30%になる。ハイパーマー

ケットだけをとりあげると、店舗数は約 0.5%にしか過ぎないが、従業員数は約 20%、売場面積は約 14%、売上高は約 26%を占めている。

大手企業による総売上高、従業員数、人件費の増大傾向と、中小・零細企業におけるそれらの減少傾向は他の産業部門でも同じようにみられる。例えば、従業員 250 人以上の企業が全企業数に占める割合は 1%、全従業員数に占める割合は 46%、全人件費に占める割合は 53%、輸出の売上高に占める割合は 74%に達している¹²⁾。

3. 大規模小売店の成長

1960 年代後半から 1990 年代半ばまで食品ならびに非食品の両分野においてハイパーマーケットの市場に占める割合は増加してきた¹³⁾。とりわけ食品分野のハイパーマーケットは 70 年代以降 90 年代前半にかけて、生鮮食料品をハイパーマーケットで定期的に購入する消費者の増加により支えられ急増した。まずは大規模小売店盛隆のこの 30 年に焦点をあてよう。

表 7 によると、食料品分野におけるハイパーマーケットは 1970 年の 3.6%から 1994 年の 30.5%へ、スーパーマーケットは 1970 年の 9.0%から 1994 年の 28.6%へと市場シェアを急速に拡大しており、非食料品分野ではハイパーマーケットは 1970 年の 1.3%から 1994 年の 14.1%、スーパーマーケットは 1970 年の 0.9%から 1994 年の 4.0%へと伸びている。大型店の総計でも食料品で 1970 年の 33.4%から 1994 年の 63.8%へ、非食料品では 1970 年の 14.2%から 1994 年の 37.4%へと伸びていることがわかる。これに反して著しく減少したのは、食料品での「小規模独立総合食料品店」であり、1970 年の 20.4%から 1994 年の 7.1%へ、専門食料品店の 1970 年の 32.2%から 1994 年の 16.5%への減少である。非食料品では、「非食料品中小規模専門店」が 1970 年の 48.9%から 1994 年の 33.1%へとシェアを落としている。

このように小売市場における 60 年代から約 30 年間の大規模小売店の発展は中小の独立小売店の市場を浸食しながら成長してきた。1970 年代になると生鮮食料品の購入のために近くの小規模店を利用していた消費者は、保存や輸送条件の改善によりそれらの商品を大規模小売店で購入することができるようになったのである。また消費者は大規模小売店の提供する魅力的な価格と一ヶ所で買い物ができるといった買い物の便利さを評価するようになった¹⁴⁾。

90 年代後半になると食料品・非食料品の両分野ともに大型小売店のその成長は伸び悩んでおり、とくにハイパーマーケットは成熟局面にあるといわれている。この頃からハイパーマーケット間での競争により、同一部門の他企業よりも比較優位を獲得するための価格の引き下げや顧客対応の改善がいたるところでみられるようになった。都市周辺部に進出したハイパーマーケットはそれとともに勢いを増した大規模専門店との競争が不可避となり、両者の競争は 1990 年代の初めから激しくなった。大規模専門店の集中が得意とするのは、スポーツ・娯楽用品、家具、家電（パソコン、電話含む）などの分野である。

表 7. 食料品と非食料品の業態別市場シェア (単位: %)

業 態	食料品			非食料品		
	1970	1980	1994	1970	1980	1994
ハイパーマーケット	3.6	14.3	30.5	1.3	6.7	14.1
スーパーマーケット	9.0	16.8	28.6	0.9	1.9	4.0
大衆百貨店	5.1	3.6	1.7	2.1	1.4	0.6
総合食品小規模チェーン店	14.3	9.6	2.8	1.6	0.7	0.2
百貨店	1.3	0.5	0.2	4.7	3.1	2.0
通信販売	—	—	—	1.1	1.5	1.9
その他の非食料品総合店	—	—	—	1.1	1.0	0.8
非食料品大型専門店	0.0	0.0	0.1	2.0	6.0	13.7
大型店	33.4	44.9	63.8	14.2	22.3	37.4
小規模独立総合食料品店	20.4	12.5	7.1	1.5	0.6	0.3
専門食糧品店	32.2	27.4	16.5	—	—	—
肉屋	21.3	17.6	8.4	—	—	—
薬局	0.2	0.3	0.2	6.7	6.1	9.3
非食料品中小規模専門店	0.5	0.3	0.2	48.9	42.4	33.1
中小店¹	53.2	40.6	23.9	57.2	49.1	42.7
小売総計	86.6	85.5	87.7	71.3	71.4	80.1
その他の小売販売 ²	13.5	14.6	12.3	27.5	28.6	19.9
パン屋・菓子屋	8.5	8.6	6.7	—	—	—
自動車販売	—	—	—	14.5	17.8	11.8
小売販売総計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
(税込売上高 10 億フラン)	108.5	330.7	753.1	173.8	624.8	1390.0

(注) 1. フランチャイズや共同購入により組織された独立・小規模店を含む。2. パン屋・菓子屋(農産物加工業に分類)、自動車販売店によるタイヤや装飾品などの販売、その他の小売販売(卸売、サービス産業、生産者による)。

出所: Insee, Nathalie Cloarec, 《Formes de vente et conquête de marchés 25ans d'évolution de la distribution.》N°437 Mars 1996. 原典: Insee, Comptes du commerce.

4. 小売(卸)業数の変遷 <1993-2007>¹⁵⁾

1999年以降、伝統的小売業数の減少は和らぎ、同時に、大規模小売店の飛躍はスローダウンした。商業施設は一般的に地方よりも都市の市町村により多く存在する。しかしながら、近くに少なくとも1軒の食料品店があるという状況は地方圏においてもほぼ一般化してきており、人口比での分布でみるとむしろ地方圏により多く存在している。2007年における人口10,000人当たりの小売業の数¹⁶⁾をみると、一般食料品店・小型スーパーマーケットは首都圏で4.2、地方圏で5.9、スーパーマーケット・ハイパーマーケットでは前者で1.8、後者で2.4、パン屋・ケーキ屋は前者で8.5と後者で11.9、肉・肉製品屋は前者で4.0と後者で5.8、薬局は前者で3.8と後者で4.2である。

図3から、1993-1999年と1999-2007年の小売(卸)業数の変化の特徴をみてみよう。1993

年-1999年にかけて小売（卸）業数での衰退がみられるが、1999年以降衰退のペースは緩和している。そのなかで、本屋だけは衰退に歯止めがかかっていない。パン屋・ケーキ屋はこの15年間にわたって相対的に安定している。反対に、両期間にわたって延びているのは、かつてほどの勢いが無いとはいえスーパーマーケット・ハイパーマーケットであり、薬局も増加している。1999年以前の衰退の後に増加に転じているのは、家具店、金物屋・日曜大王店、スポーツ・娯楽、衣料品店である。これらの業種では大規模小売店の進出が盛んである。

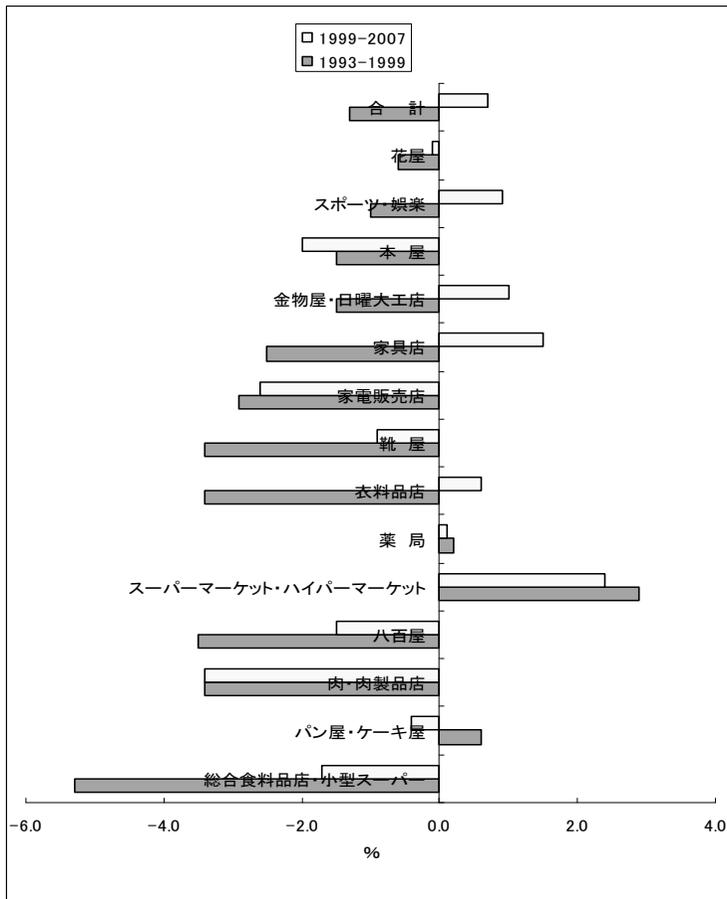


図 3. 1993-1999年と1999-2007年における小売（卸）業数の変遷

領域：フランス本国。

出所：INSEE, Gwennael solard, *〈A la champagne, comme la ville, des commerces traditionnels proches de la population.〉*, 原典：Insee, Répertoire des entreprises et des établissements (Sirene) .

小売業を食料品専門店、小規模食料品店、大規模食料品店に分けて1993年～2007年のその数の推移をみてみよう。表8は、大規模食料品店の販売力の増加が食料品専門店ならびに小規模食料品店の減少により支えられてきた様子を表している。限られた市場を奪い合う競争により、大

規模食料品店の伸びは伝統的小売業の衰退と表裏をなしていることがわかる。

表 8. 1993-2007 の製品と販売形態による市場シェアの変化

	食料品専門店		小規模食料品店		大規模食糧品店	
	1993-2000	2000-2007	1993-2000	2000-2007	1993-2000	2000-2007
パン、菓子	-6.1	-0.6	-0.5	-0.2	6.6	0.9
果物・野菜	-2.8	1.2	-4.9	-0.3	7.7	-0.9
肉・肉製品	-7.6	-2.8	-1.2	2.1	8.8	0.6
魚介類	-3.6	-1.8	-2.9	3.4	6.5	-1.5
乳製品、卵	-1.3	-0.3	-3.3	-0.8	4.7	1.2
飲料	-2.7	0.9	-3.7	-3.3	6.4	2.4
その他	-1.7	1.4	-4.9	-1.2	6.6	-0.3
合計	-4.4	-0.5	-2.8	0.0	7.3	0.5

出所：Insee, Claire de Kermadec, 〈Le commerce alimentaire spécialisé: déclin enrayé?〉 .

ハイパーマーケットが急成長した 1960 年代から 1980 年代まではフランスの国内総生産の成長率はかなり高い時期もあり（図 4 参照）、1980 年代直前までの手取り給与はほぼ一貫して前年度比で増加してきた。こうした時代の小売店舗の増加は購買力の増大を背景にしたものと考えられるが、1980 年代以降から現在にいたる経済状況のもとでは、ある店舗が出店すれば（その店舗が大規模であればあるほど）同じ地域にある同種の種類を扱う店舗の市場を食いつぶすことになることが多い。消費者の利便性が中小零細店と大規模小売店との並立を可能にしなが達成されるのは一部の商品に限られる。

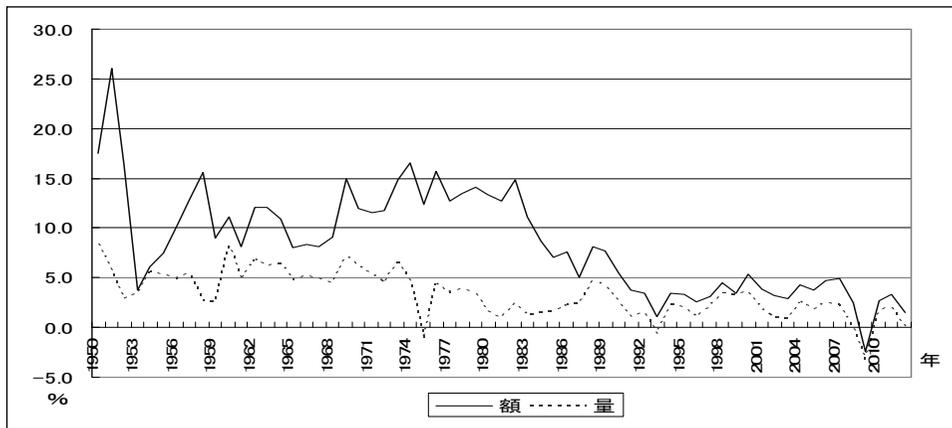


図 4. 国内総生産の成長率の推移（対前年比）

領域：フランス。2011 年は修正値。 出所：Insee, Évolution du PIB en France jusqu'en 2012.

Dgccrfのレポート¹⁷⁾によると、ハイパーマーケットの分野では2005年以降店舗数ならびに平均売場面積は増加し続けている。スーパーマーケットの分野でも店舗数に増加がみられる。こうした大規模小売店の成長は、売上高の増大や消費様式の拡大をこの領域に限ってはもたらすかもしれない。実際に、商品量販売の拡大や既存店での価格上昇、あるいは新店舗の開店は売上高を伸ばす要因となる。例えば、新店舗の開店は新規顧客の獲得を可能にし、同じ商標を掲げるグループへの需要を生み出すかもしれないからである。だが、それは同時に、同業他社が顧客を失うかもしれないし、さらには競争と価格水準に関する否定的結果によっては営業停止にするかもしれない。つまり、ある地域における新規出店は、その地域での競争の激化—競争力の弱い店舗の販売を減らす結果をもたらすといえる。同一地域に新店舗が登場することは消費者に選択を与えることになるが、このことは、競合する企業に競争圧力を高めるように仕向け、より激しい価格政策をとり競合他社との関係で違いを出させようとするにつなると説明されている。

5. 大規模小売店の売上高の状況とハードディスカウンターの進出状況

1960年代から90年代半ばまで店舗数、売上高、小売業に占める従業員比率等での勢いのあったハイパーマーケットはすでに成熟期に入っている。とりわけ2008年のリーマン・ショックに始まる経済停滞下でのハイパーマーケットのおかれた状況はスーパーマーケットのそれよりも厳しい。既出のDgccrfのレポート¹⁸⁾によると、この時期以降のハイパーマーケットの低迷をもたらした要因として、①ハイパーマーケットのモデルの危機、②ディスカウントストアの飛躍、③e-commerceやドライブショッピングや設備品・テクノロジーの専門店の発展などが指摘され、これらがリーマン・ショック後の賃金抑制や失業期間中の賃金喪失などの関連でさらに進行したと説明されている。

表9でハイパーマーケットとスーパーマーケットの税込売上高の推移を確認してみよう。2002年以降、食料品大型小売店の量で見た実質販売成長は、額で見た名目成長よりも弱い。全体として2007年以降は、ハイパーマーケットに比してスーパーマーケットの方がより回復傾向にある。2010年ならびに2011年の額で見たスーパーマーケットの売上高には伸びがみられるが、それを支えているのはエンジン用燃料と食料品の価格引き上げなどによるものである。

表 9. 食料品大型小売店の税込売上高の推移（額と量、対前年比）（単位：％）

		2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
額	食料品 小売業全体	3.0	3.8	1.7	1.2	2.0	3.8	3.8	-2.9	1.3	3.0
	SM ¹	3.6	3.3	-1.8	-0.8	0.6	3.5	5.2	-2.0	3.2	4.7
	HM ²	3.0	4.3	4.3	2.8	3.0	2.9	2.8	-3.3	-0.2	1.6
量 ³	食料品 小売業全体	1.4	1.9	0.6	0.1	0.5	2.4	-0.5	-0.9	-0.4	0.0
	SM ¹	1.9	1.0	-3.4	-2.6	-1.5	2.2	-0.2	-0.2	0.9	1.1
	HM ²	1.5	2.6	3.4	2.1	1.9	2.5	-0.8	-1.2	-1.5	-0.9

(注) 1：スーパーマーケット、2：ハイパー:ハイパーマーケット、3：インフレ調整済みの数値。

出所：dgccrf,N° 11décembre2012 より作成。

原典：Insee,Comptes du commerce 2011,publication en 2012,Calculs:DGCCRF.

つぎにハードディスカウンターの動向についてである。Inseeによるハードディスカウンターの規定は、特定の商標のもとでのセルフ・サービスを基礎にした食料品販売店（日用品に限定）であり、400～800 m²の売場面積をもつ店舗のことである。

図5によると、2004年から2009年にかけての小型スーパーならびにスーパーマーケットの売場面積はトータルで10.2%伸びている。その伸びに貢献しているのは、ドイツのハードディスカウンターの出店、つぎにフランスのハードディスカウンターの出店である。この流れは、フランス国内の法改正によっても支えられているといえる。フランス政府は2008年に小売業の出店緩和のための法改正を行った。フランスでは大規模小売店の攻勢から都市部の小規模小売店を守ることを主な狙いとして、出店には厳しい規制があったが、2008年の法改正により、面積1,000 m²以下の小売店に関しては、当局の許可なしで出店することが可能となった。

各国の経済状況の低迷は消費者の支出抑制に影響しやすい。フランスにおけるハードディスカウンターの出店攻勢はこうしたフランス経済の事情にも助けられた面があるといえよう。だが、フランス国内ではハードディスカウンター店に代表される低価格品に対する支持がやや弱まってきている状況もでてきた。もともとフランスではナショナル・ブランドが好まれがちであるという意見があるうえに、現在では「価格と品質とのよい関係」を求める傾向が強まってきているとの指摘もある¹⁹⁾。

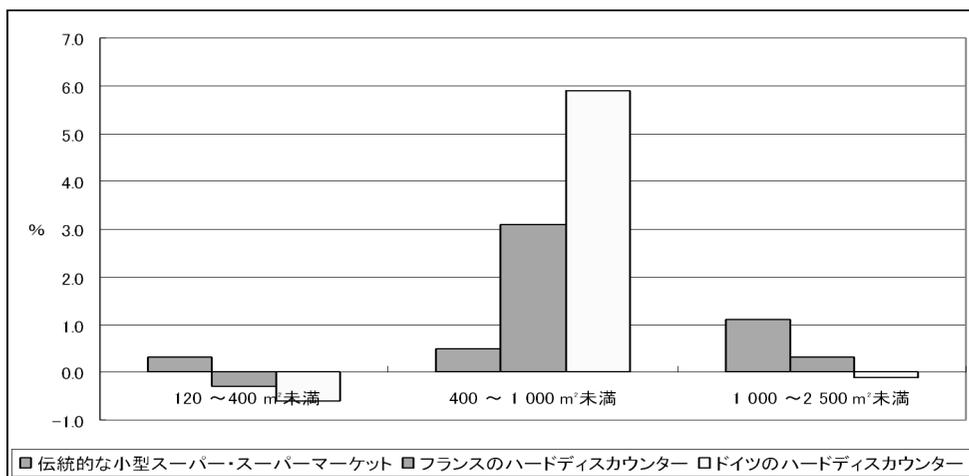


図5. 小型スーパー・スーパーマーケットの売場面積の変遷 (2004-2009年)

出所：Insee, Aline Ferrante, Grandes surfaces et réseaux d'enseignes dominent le commerce de détail,

原典：enquêtes Points de vente 2004 et 2009.

II. ルクレールの組織の特徴と低価格戦略

1. 組織の現状

ルクレールは現在、フランス国内店舗数 556、海外に 112 店舗をかかえるハイパーマーケットの流通大手である。国内の 2011 年度の売上高（ガソリン販売除く）²⁰⁾ は約 300 億ユーロ（前年度比 5.5%増）で、2007 年から 55 か月連続の成長を続けている。

市場占有率は 18%、加盟員は 530 人²¹⁾、従業員は約 96000 人である²²⁾。海外には 123 店舗あり、その内訳はスペイン 18、イタリア 41、ポーランド 40、ポルトガル 20、アンドラ公国 2、スロベニア 2 である。海外店舗に関しては、主に 3 つの形態で進出している。それらの形態²³⁾ は、①スロベニア、ポルトガル、スペインのように、後援の仕組みとともにフランス型の店舗構築によるもの、②ポーランドのように、独立チェーン（“Billa” の 25 店舗）ならびにドイツ資本 REWE の買収による規模拡大によるもの、③イタリアの Conad との関係のような両グループにとって有益になる接近を行うこと（例えば、ルクレールは Conad の市場に関する知識を得ること、Conad はルクレールのハイパーマーケットの経営に関する知識を得ること）によるものである。

ルクレールの歴史は、創設者 Edouard Leclerc が 1949 年に Landerneau で食料品店を開いたことにはじまる。彼は 1957 年に初のセルフ・サービスの店を開き、フランスの大型小売業が動き始めた。彼が最も望んだことは、消費者を保護し、消費者の購買力を擁護するという目的とともに、商業流通を再構築しながら社会を編成し直すことであった。彼のモデルによって可能となった流通の短縮のおかげで、販売価格の著しい引き下げは実現した。現在ルクレールはフランス第 2 の流通グループになっている²⁴⁾。

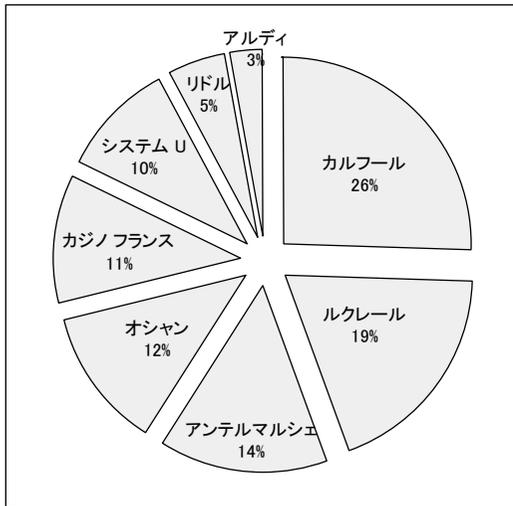


図 6. 食料品の大規模小売店の商標別市場シェア
(2011年)

出所：Xerfi, grandes surfaces alimentaires 2011, Calculs: DGCCRF

図 6 によると、2011 年に食料品を多く扱うが食料品専門ではない大規模小売業の市場シェアでトップにあるのは、カルフルール(26%)であり、2 番目につけているのはルクレール(19%)である。ルクレールの 2011 年の市場シェアは前年比で 0.5 ポイント上昇しており、カルフルールは同 0.3 ポイント減少している。ルクレールのモデルは低価格商品の提供というイメージ戦略により、リーマン・ショックをきっかけとした経済危機の間に成功をおさめ、確実に拡張し続けている。さらに、リドルにより牽引されたハードディスカунターの進展は小売業間での競争圧力を増しており、競合他社が常により低い価格での商品提供を

する環境を創り出す後押しをしている。

小売業における低価格競争が実現される背景²⁵⁾については、PB 商品の拡大があること、また数社の大手流通業により市場が占拠されている場合には納入業者への影響力が強まる恐れがあることが指摘されている。市場競争が激しく展開され、消費者に対する低価格商品の提供の要求が避けられない状況にあるときには、企業は支配力のより強い上位企業の言い値で交渉に応じざるをえない。また、大型専門店とハイパーマーケットとの競争も熾烈である。ある商品の価格が同一か安いといった条件のもとでの大型専門店の強みは、専門店であるからこそ提供できる品質やサービスをセットにしてハイパーマーケットに対抗できる点にある。したがってこうした専門店は代替可能商品をめぐってハイパーマーケットとの競争に身を置くことになる。

2. 組織の特徴

以下では、ルクレール A 店の店長 Q さんからの聞き取り²⁶⁾に基づいて、A 点が競合他社に対する競争力の維持と強化をいかにはかろうとしているかについて紹介する。補足部分以外は聞き取りの内容をまとめたものであり、数値等に関しては聞き取り当時のものである。

ルクレールの最大の特徴は、独立自営業者の集まりによる協同組合 (coopérative) であり、フランス最大のハイパーマーケットのチェーンであることにある。組織設立の根拠法は、1901 年のアソシエーション法であり、店舗運営の方法では店舗ごとに SAS (Société par actions simplifiées : 簡易式株式会社) という別法人の形をとっている。本部経費は、加盟店の出資により捻出されており、非営利で運営されている。

第2に、本部のGALECが仕入れ業務を担当しており、協同体の各店舗はGALECへの分担金を支払う仕組みを持っていることである。現在、GALECに勤務している人数は約400名でそのうちの3割がGALECの職員である。他の7割は各店舗からの出向の形で勤務している職員である。また、各店舗の社長は自分の仕事のうちの30%をGALECのために使うことになっている。フランス全体でルクレールの店舗は560店あり、その上に16の地域組織があり、その16の組織の上にGALECが存在する。GALECは加盟店数などを基にしたバイイングパワーを梃子に「安く仕入れる」ための労力を厭わないという点で強大な力を発揮している。

第3に、本部と加盟店との関係では、加盟店が本部の株式を持ち、経営方針についての判断を下せる（意見が反映されやすい）ことである。

第4に、本部による各店舗の統制は強力で、加盟店になるための審査は厳しいこと²⁷⁾である。

第5に、給与に関しては、各店舗が独立しているため各店舗の社長がそれを決める点にある。それぞれの経営体で流通コストの管理等を行い、各店舗の利益はその店舗内で完結しており、税引き前利益のうち約25%は従業員の給与等として支払われる。各店舗での独立性があるとはいえ、各店舗間での賃金格差が開きすぎると協同体としての統一性が崩れるため、実態としては各店舗とも似通った賃金になっているのが現状である。

ルクレールの運動の強さを支えている仕組みについて補足する²⁸⁾とつぎのようである。会員が守るべき規則、つまり創設者の掲げる倫理と信条とは、①店舗における競争的価格の実践、②税引き前利益の25%を店舗従業員への配分すること、③店舗経営志願者への後援と連帯、④ルクレール運動の共同機構への無報酬での協力である。

ルクレールの組織構造の中心には、既述の共同購買組織であるGALEC（1970年設立）のほかにも2つの主要機構がある。一つは1964年創設のL'ACDLec（Association des Contres distributeurs E.Leclerc）であり、ここでは会員への商標の割り当て、会員憲章の規則遵守に関する点検、ルクレールの国内における大きな戦略方向の決定などが主に担われている。もうひとつはLes SCAであり、16の地方の購買協同組合からなっている。これらは地方レベルにおいて地域の供給業者ならびに生産者との仕入れ交渉を担うとともに、店舗の商品仕入・分配・流通を支えている。また、地方での展開に関して顧客の特性と期待を考慮に入れて、購買戦略を練ることなどを役割としている。現在これらの組織が店舗の商品供給の60%を担っている。これら中心の3組織以外にも特殊なノウハウを操る組織も存在している。例えば、La ScamarkはルクレールのPB商品に関連する組織であり、La Siplecはエンジン用燃料や国際的展開を担うL'UNILECはガソリンスタンド網への供給を担っている。

3. ルクレールの理念 —— 2つの柱

ルクレールの理念には、2つの柱がある。“協同組合〈coopérative〉の発想”と“利益分担〈partage

des bénéfiques〉の発想”である。

ルクレールの哲学の一つに、「将来の社長になる人を育てるのが大事である」という考えがある。つまり、「社長になる人が豊かな発想を持っていなかったり、何かに縛られたりしているようでは、人は育たない」と考える。別の言い方をすれば「自由を与えた方がよい人間が育つ。反対に、自由を与えてその人の考えや行動がよくなないと店舗運営も悪くなる」がそうはならない人を育てることが大事だということである。こうした発想に支えられて、いったん社長になるとそのあとは比較的長くその地位に就くことになる。その一方で、ルクレールでは店舗の経営がうまくいかないと社長を変える。協同組合組織であるルクレール組織における社長の交代の仕組みは、GALEC と他の店舗が決議権を持っていて、それにより現社長を辞めさせることができる。

また、GALEC をセンターとして、統一化する・画一化することを求められはするが、これは強制ではなくかつ義務でもない。その根本には、地方主義や地方分権化といった発想がある。

補足する²⁹⁾と、ルクレールという組織は、自分で店の所有者になりたいと考える若い労働者にそのための機会を与えるヨーロッパで唯一の組織である。また、店舗所有の希望者はルクレールの会員になる前に、数年は店舗で働き、店舗の長（店長）としての職務を果たさなければならない。そのうえで、会員になることを希望する人物よりも職歴の長い会員により後援してもらわなければならない。この後援に関する論理は、ルクレール運動（le mouvement E.Leclerc）の連帯の精神（l'esprit de solidarité du Mouvement E.Leclerc）を維持するための基礎となっている。

こうした哲学や仕組みを通して、ルクレールは他企業よりも常に低価格での商品提供を掲げ、フランスにおける「価格革命」を引き起こすけん引役になっているといえると考えられる。

4. ルクレールの戦略 —— 価格政策と PB 商品の位置づけ

ルクレールの価格政策の主軸をなすのは、開業以来続けている“安く仕入れて、安く売る”政策である。そのこだわりは、価格交渉を厭わないという交渉姿勢に現れている。低価格を実現するためにルクレールがとっているルールは単純で、できるだけ仲介業者を介在させずに生産者からの直接買い入れることと、マージンの引き下げを実施することである³⁰⁾。

ルクレールでは、“安く仕入れて、安く売る”方針を実践するため、メーカーからの仕入れ値に納得がいかないと商品取引を中止することがしばしばある。2012年のコカコーラの例と同様に、その前年は乳製品で世界第2位のラクタリスの商品を1年間扱わなかった³¹⁾。A店では翌年にコカコーラの扱いを再開したが、卸値は前年に業者が求めてきた額よりも低い水準で合意したという。

また、ルクレールでは、本部との契約により地元の生産者との取引を重視することが想定されている。他の競合店との品質の差（肉、魚、野菜、果物など）をどう打ち出すかという点について、Q店長はその点での品質差はないと考えている。つまり、欧州ではフランスの食品の質の高

さは自明のものとなっているため、大手流通グループによる品質の違いなどは議論にならない。生鮮品の品質はどこでもしっかりしているので、地域独自の商品を魅力的に、かつ、効率よく扱えることが求められるという。このように、ルクレールでは“安かろう・悪かろう”、“同じ商品を大量にどの店でも”といった考えは排除されており、それらとは異なるブランド・イメージの形成に重点が置かれているようである。

各店舗と GALEC との関係についてみると、本部からの強制はなく、各店舗の判断でどこから仕入れをしてもよい。だが、ルクレールの低価格競争における強みは GALEC を通じて仕入れた方がバイイングパワーを発揮できることにある。そのため、GALEC という条件をうまく使いながら店舗ごとにその地域に適合した商品の取扱いや地域の生産者との関係構築を通して、店舗のイメージアップを実現することが大事になる。Q 店長によると、ルクレール各店舗の商品構成の約 90%はどの店舗でも同じであり、残りの 10%でローカル商品を扱ったり、地元の店舗を入れたりするなどの工夫をしているのではないかということであった。

つぎに、PB 商品の位置づけである。ルクレールでは、売れ筋の NB 商品のそれぞれに対して PB 商品を持っているという。Q 店長の説明によると、フランスでは NB 商品好きな消費者が多いため、PB 商品だけで勝負するという方法は得策ではない。A 店の売上げに占める NB 商品の比率は 85%、PB 商品は 15%に過ぎない。そのためこのバランスをどう考えるかが経営のポイントの一つとなる。したがって、Q 店長の考える PB 商品の位置づけは、次のようである。商品を選択するのは消費者であること、フランス人はさまざまな種類のなかから自分の好みの商品を選べることを重視していると思われること、これらを踏まえると、「消費者が商品を選択できること (NB でも PB でも)」「大手メーカーよりも 25%安い価格で PB 商品を提供すること」を常に目指す必要があるというものである。

こうした発想が出てくる背景には、競合他社に対する Q 店長の次のような見方がある。TESCO などでは PB 商品の品揃えに偏り過ぎたことで消費者離れを作りだしているのではないか。フランスのハイパーマーケット (カルフル、コラ、オシャンの一部)などは従業員の研修を TESCO で行っている。したがって、これらのハイパーマーケットでは PB 商品の取扱い割合が高まり、TESCO と同じように一部のフランスのハイパーマーケットでも消費者離れが進んできているとみることもできるのではないだろうか。カルフルやオシャンでは、TESCO の影響を受けて PB 商品開発を重視し、PB 商品のシェア拡大を進め、PB 商品を消費者に選択してもらうために NB の取り扱いを廃止する方向に向かってきたという実態がある³²⁾。このイギリス的な小売戦略は必ずしもフランスで受け入れられるわけではないという判断が必要だと考えているということである。

ルクレールには、現在 4 つの PB 商品の商標がある³³⁾。“La Marque Repère”は、消費者の購買力防衛のための最前線に置かれている。食品、非食品でおよそ 4000 品目 (références) を展開してお

り、同じ程度の品質の国内他企業の商品よりも25~30%の低価格を実現している。“NOS REGION ont du Talent”は、地方に根付いた本物の味と伝統的手法により生み出された地域特産物のなかから選りすぐられた、かつ、お手ごろ価格の約300品種の製品からなっている。これらの製品は他の競合他社に比較して10%程度低い値段で提供されている。“BiO Village”は、環境面にも関心の深い消費者に好まれる商品種類として想定されており、上質で高価格帯に属する。“Eco+”は、1999年に投入された食品ならびに非食品の低価格帯製品で、現在約700品種ある。これらは大量に消費する製品に関してディスカウント価格での購入を求める消費者に焦点があてられている。

また、ルクレールは2006年に価格比較サイト“quistlemoinscher.com”〈直訳すると、誰が一番安い〉を開設した。これは、8大流通大手の355店舗で1536品目に関して国内価格の比較ができる初のサイトで、消費者自らが8つの流通大手の商品の価格を比較できるようになっている。

5. ルクレールとカルフルの最大の違いはどこにあるか

ルクレールでは、2007年以降の売上高でプラス成長を継続している。この業績を支える秘訣はどこにあるのだろうか。Q店長の説明によるとそれはつぎのようである。

第一に、中間マージンを省いている点にある。統合型ハイパーマーケット間の価格競争は疲弊を招くだけで利益確保には貢献しない。例えば、オランダでは、統合型店舗間の価格競争を推し進めるために大量の失業者を生み出した。商品価格引き下げのため、人員削減を実行したことがその理由である。こうした価格競争の悪い例を前にして、NB商品の価格が高すぎるのか安すぎるかといったことをまじめに考える方がよい。つまり、「適正価格とは何か」を見極めるべきである。

第2に、“PB商品とNB商品とのハーモニー”＝“消費者の選択を重視する戦略”を明確に持っているかどうかの違いである。ルクレールでの売上高の成長継続というこの5年間の成功の秘訣は、PB商品とNB商品とのハーモニーがうまくとれていることにあると考えられる。3年前に調査部署をつくり、NB商品のレシピ分析を行い、原料価格を調べ、インフレ率と同じかどうかを検証した。この作業を踏まえて、同程度の品質のPB商品を作ることで、NB商品の値上げの根拠を切り崩すという方法をとってきた。例えば、この10年間のインフレは、一般的にはグローバル化によるものと考えられる。だが、食品に関しては、ハイパーマーケットによる途上国への投資、つまり海外進出の投資のためにフランス国内の食品価格が値上がりしてきたと考えるのが正しいだろう。同一商品の他店との価格比較についても実施しており、パソコンにはその情報が集積されている³⁴⁾。

では、協同組合的な運営基盤を持つルクレールとカルフルの最大の違いはどこにあるのだろうか。Q店長の説明によると、それは次の点にあるという。

それは、各店舗がGALECに支払う分担金がルクレール各店舗における購買での流通コストの

削減等に寄与している点である。GALEC による共同購買の仕組みは、フランス国内にある 560 店舗にかかわる仕入れを担うため、バイイングパワーを発揮でき、それにより独立自営業者である各店舗の経営者たちが個別で仕入れを行うよりも流通コスト面での効力を発揮しているということである。そして、この仕入れで浮いた資金を使って店舗の改修などを実施することも可能になる。さらには、協同組合的組織である限り、中枢部の理事会（他の流通大手の仕組みとして言い換えると本部）の構成メンバーだけによって資金の使い道を決めることはできず、各店舗（独立自営業者）の意見が反映されやすい仕組みになっている点に強みがある。

これに対し、カルフルでは海外展開への投資が必須であり、カルフル中央に吸い上げられた各店舗の利益は海外展開のために使われることもあり、国内店舗の競争力強化や利益改善に必ずしも結びついているわけではないとも考えられる。また、カルフルのような統合型のハイパーマーケットの場合、一握りの幹部だけで全体の金融の使い方を決めることができる。つまり、各店舗の要望が聞き入れられにくいという側面を持っており、このことが店舗の活力を削ぐことにもつながることもあるだろう。

補足すると、フランスの国内法の規制により大規模小売店の新規出店が難しくなって以降、カルフルは国内での M&A や海外進出を活発化し、売上高ではウォルマートに次ぐ地位を築いてきた（カルフルは 1999 年にプロモデスと合併し、一挙に売上高を伸ばした）。その結果、「カルフルの国際化率（注：国外での売上高比率）は 54.2% で、ウォルマートの 24.2% の倍以上あり、その面ではカルフルの方がグローバル化しているといえる³⁵⁾。」といった状況にある。

表 10 は、フランス国内における 2012 年のハイパーマーケット売上高上位 100 店舗に関するものである。この表によると、売上高上位 100 店舗のうち、51 店舗がオシャン、32 店舗がカルフル、14 店舗がルクレール、3 店舗がコラである。これらの 100 店舗のうち前年度比で売上高がプ

表 10. フランスのハイパーマーケットの売上高¹
上位 100 店舗の構成割合（2012 年）

	1~100 位に占める店舗数 〈前年度比で売上高がプラスの店舗数 ²⁾ 〉
CARREFOUR	32 〈1〉
AUCHAN	51 〈26〉
LECLERC	14 〈7〉
CORA	3 〈1〉
合計	100 〈35〉

(注)：1.ガソリンを除く税込売上高、2.プラスの幅は 0.1~8.9。

前年度比の成長率が示されていない店舗もあるため、前年度比の欄の合計は 100 にならない。

出所：“LINEAIRES”Top 100 : les gros hypers font de la résistance[P.B]より作成。

ラスの店舗数は、カルフルで 1 店舗、オシャンで 26 店舗、ルクレールで 7 店舗、コラで 1 店舗である。フランス国内のハイパーマーケットに限ってみれば、カルフルの売上高は伸び悩んでいることがわかる。なお、カルフルは近年、フランスでは都市部における小型店舗の展開に力を入れており、また世界的規模での売上高総額としては堅調を保っている³⁶⁾。

6. 低価格競争下での協同組合的組織の優位性

上記よりルクレール組織の特徴をまとめると次のようになる。ルクレールは、独立自営業者がルクレールの看板を掲げて営業を行うチェーン方式の組織である。そのため、本部による規制は一定程度の強さを持っているといわれている。ルクレール中央の購買組織（GALEC）による共同購入は、バイイングパワーを発揮し、ルクレール創立以来の理念の一つである低価格販売を実現する有効な手立てとなっている。だが、各店舗は独立自営業者である社長の運営裁量に任されているため、GALECからの仕入れは強制ではなくあくまで各店舗側の判断に任される仕組みになっている。ルクレールでは、店舗とその地域の生産者との関係、地域の食料品取扱いを重視することが方針の一つとなっているため、店舗ごとの特色を打ち出しやすい運営方針になっており、こうした点にカルフルとの店舗運営の違いの一つがあると考えられる。これらに加えて、店舗にもよるだろうがルクレールでは一般的に、低価格戦略を維持しながら売上高や顧客層の拡大を目指すゆえに、PB商品の取扱い割合を高めることだけに主軸にしているわけではない。つまり、本部が加盟店に求める統一方針がある一方で、店舗の運営方針は各店舗の社長やマネージャー（店長）の裁量・判断によって決定されており、本部と各店舗との具体的な経営方針に関する二重構造がみられ、ここにも売上高上昇を実現する鍵があると思われる。また、ルクレールの組織形態は他の小売業とは明確に異なる。それはルクレールが協同組合組織であること、その設立の根拠法はアソシエーション法にあることである³⁷⁾。これにより運営面での本部における意思決定に対して店舗所有者の参加が可能となっている。これらが低価格競争のもとでのルクレールの成長の基盤となっているといえるだろう。

さらに、個人所有の店舗という形態を持つ意味は、社長にとって店舗の状態をよりよく維持しそれらを売上高上昇と利益にもつなげていくというモチベーションに易々とつながるだろう。これは社長候補者である店長がその意図を明確にしながら店舗運営に従事するという点でも同じような効果があると思われる。またハイパーマーケットの立地は駐車場を含めた大規模な面積を必要とするため郊外に立地されており、これらの店舗が郊外での雇用に果たす役割も見逃すことはできないだろう。こういった様々な条件の重なりあいにより、ルクレールの成長は支えられているのではないだろうか³⁸⁾。

なお、現在急速に普及・発展しつつあるeコマース市場に関する分析は本稿の対象とはなっていない。図7によると、2013年の主要消費財市場で飛躍的に伸びているのは、E-Commerceの市場である。しかしながら、ドライブ購入は急速に成長し始めているとはいえ、Inseeの数字によると、2011年の大型食料品店の販売総額1787億円のうち、まだわずか0.3%弱を占めているにすぎない。

eコマースに関するフランスの現状を簡単に紹介すると、2011年のeコマース市場³⁹⁾は387億ユーロにのぼり、前年比24%の成長、フランスの小売販売に占める割合は7.3%に達している。

この成長は食料品によるよりも主には被服と旅行によるものである。今後急速に食料品での利用も増えていくと思われる。なぜなら、ここ数年でフランスにおける消費者の買い物に対する見方に変化が見られ、大規模小売店での買い物が「楽しい訪問」という感覚から「辛い訪問」として認識されるようになってきている。このような現象に直面して、流通業大手では自宅販売（ex. 家にいながらの注文と商品を自動車で取りに行く形）といった新しい購買行動への対応を急加速させている。さらに、移動手段を必要とする大規模小売店での買い物が高齢化社会のなかでどのような形でいつまで支持され続けるかについては、高齢化の進行するフランスにおいても考えていかざるを得ないだろう。

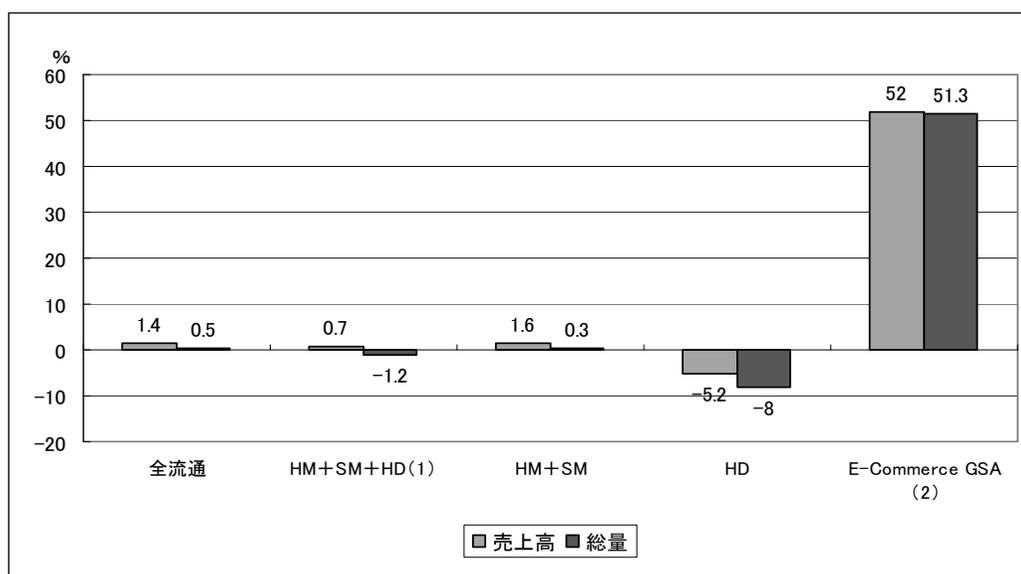


図7. 全流通でみた主要消費財市場の成長率（2013年）

(注) (1) HM+SM+HD：ハイパーマーケットとスーパーマーケットとハードディスカウンター。

(2) E-Commerce GSA：大規模食料品店におけるE-Commerce。

出所：Iri, Jacques Dupre, *Conjoncture Marché*, 2013年11月。

おわりに

ルクレールの組織の特徴は、1949年の設立以来、各店の自立性を要求し、かつ、グループ商標が掲げる計画に奉仕する個々の自発性を強く勧めている点にあり、ここに統合型グループとの明確な違いがある。フランスのカルフルをはじめとする流通大手ではPB商品比率の引き上げなどイギリスの大手小売店の営業手法を取り入れており、両国における市場シェアの大半を占める大型小売店が似通った商品構成や商品開発戦略を取ろうとしている。それに対し、ルクレールではPB商品とNB商品との構成割合での工夫や地元農産品の重視、本部の共同購買のバイイング

パワーなどを活用して、独自の存在感を示し始めている。ルクレールの経営分析を行うことは、すなわち、PB商品の取扱い比率を高めることで利益確保をめざしているように思われる大型小売業の競争方針と、アソシエーション法のもとで独立自営業者間の助け合いの仕組みを優位な競争条件として活用していると考えられるルクレールとの経営戦略の違いやそれを可能にしている仕組みの比較ともいえ、小売業をめぐる「世界標準化」と「現地適応化」の議論にも関連する実証比較の好例となると考えられる。

本稿では、独立自営業者の集まりであるルクレールのA店での店長からの聞き取り調査を通して、低価格販売を実現しながらも、他方では大型小売業間にみられるような破壊的な低価格競争による業者間の疲弊を避ける経営を追究しようとしている点、それを可能にしている運営の仕組み、メーカーや地元生産との取引関係、人材育成方針などの他の小売業とは異なる特徴が明らかとなった。なお、ルクレールの労働者、ルクレールと契約を結ぶ生産者や流通業者の労働実態などに関する調査等は残されたままである。

急速な成長をみせるeコマースの分野を筆頭に、小売業をとりまく環境は急速に変化している。大手流通業による市場占有率のさらなる上昇が中小零細小売店のあり方、消費者にとっての消費選択の幅、さらには大型小売店による寡占化が進展した後での消費生活の「豊かさ」をどのように評価するかといった問題も消費生活にとっては分析すべき課題である。これらを今後の課題として位置付け、どういった市場（競争条件や消費環境など）に、どのような売り方が適しているのか（激しい競争のなかでも業界全体の疲弊しすぎを抑制する取り組み、またそれが実際に実現しうることなのかなど）を経済社会状況の変化とともに分析していきたい。

<付記> 本稿は平成23年度阪南大学産業経済研究所助成研究(B)「消費不況下における所得階層別消費者行動の変化とPB戦略の国際比較」の成果報告の一部である。

【参考文献】

- Brut,S.and Sparks,L.〈1997〉“Performance in Food Retailing:A Cross-national consideration and Comparison of Retail Margins”British Journal of Management,Vol.8
- Dawson,J.A.and Shaw,S.〈1990〉 The Changing character of retailer-supplier relationships,in Retail Distribution Management,ed J.Fernie,ch1,Kogan Page,London
- Cédric.Ducrock 〈1991〉,Concurrence et Stratégies dans la Distribution,Vuibert
- Cédric Ducrock 〈2005〉,La Distribution,Vuibert
- IGD<1997>,Retail Distribution,IGD Business Publication (UK)
- Frédéric CARLUER-LOSSOUARN,LECLERC : *Enquête sur un système*, Sagim - Canale, 2008
- 三上富三郎編『ヨーロッパの流通革新』、同文館出版、1995年
- 矢作敏行『現代小売商業の革新』、日本経済新聞社、1981年

- ・矢作敏行編著『欧州の小売イノベーション』、白桃書房、2000年
 - ・二神康郎『欧州の小売業の世界戦略』、商業界、2000年
 - ・田中道雄『フランスの流通』、中央経済社、2007年
 - ・田中道雄・白石善章・相原修・河野三郎編『フランスの流通・都市・文化』中央経済社、2010年。
 - ・白石善章・田中道雄・栗田真樹編『現代フランスの流通と社会』、ミネルヴァ書房、2003年
 - ・佐々木保幸『現代フランスの小売商業政策と商業構造』、同文館出版、2011年。
 - ・ティエリ・ジャンテ『フランスの社会的経済』、日本経済評論社、2009年
 - ・マーケティング史研究会編『ヨーロッパのトップ小売業』、同文館、2008年
- 1) Private Label Today, Industry News での PLMA, PLMA's 2013 Private Label Yearbook の数値。
 - 2) IGD.com *European Discount Retailing* “the top 20 discounter rankings on a solely European basis”。
 - 3) イオンとセブン&アイグループの PB に関する数値は、『週刊ダイヤモンド』2013年12月7日より引用。
 - 4) JETRO 2005-IAD 食品規制4 (2006年3月)によると、フランス流通業の大手流通企業の年商(税抜き、2003年)は1,975億6,200万€でそのうちの80%以上を大手8社が占める。またフランス流通各社が展開するPB商品の比率(数量ベース、2003年)は、Intermarchéが32.6%、Casinoが28.0%、Leclercが25.4%、Carrefourが24.1%、Auchanが23.9%、SystèmeUが23.1%、Championが21.4%となっている。
 - 5) Insee, *Le commerce en 2012*, Données de cadrage: Le commerce dans l'économie より。ここでいう小売業には、職人的小売業 (l'artisanat commercial) を含む。
 - 6) JILPT、「日曜の労働解禁法が成立」2009年8月より。
 - 7) JILPT、「夜間・日曜労働をめぐる論争が活発化」2014年1月より。
 - 8) 二神康郎「フランスの小売業界」、『商業界』2006年9月。
 - 9) 二神、前掲書 p.71。
 - 10) 2つのモデルの説明は、Dgcerf éco N°11 décembre 2012, p.2 より。
 - 11) 税込でみた小売業販売額の業態別に占める割合。ここでは、自動車、キャンピングカー、トレーラーの新古販売、車の維持修理は除く。
 - 12) “*Alternatives Economiques Hors-Série N° 93*” ,p.43, 原典: Insee, Esane2009,
 - 13) Insee: Jean-Baptiste Berry “*Innovation et marchés de la grande distribution*” 参照。
 - 14) Insee, Nathalie Cloarec, <*Formes de vente et conquête de marchés 25ans d'évolution de la distribution.*> N°437 Mars 1996, 参照。
 - 15) この節の小売業数の変遷に関しては、Insee, Gwennaél Solard, <*A la champagne, comme la ville, des commerces traditionnels proches de la population.*> に基づく。
 - 16) Insee, Nombre de commerces de détail pour 10000habitants, 出所: 注15と同じ。
Gwennaél Solard, A la champagne, comme la ville, des commerces traditionnels proches de la population. より。
 - 17) Dgcef [Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes], N° 11, décembre 2012, p.10 より。
 - 18) Dgcef, N° 11 décembre 2012.
 - 19) Gaëlle le Floch, «*Le consommateur adopte un comportement de plus en plus rationnel*», Les Echos n° 21438 du 17 Mai 2013, page 19.
 - 20) ガソリンスタンドは通常店舗と同じ敷地にあり、その数は555(そのうち9店は高速道路上)である。

- 21) 店舗数と加盟員数との違いは、加盟員が最大2店舗まで運営することができるためである。
- 22) E.Leclercのホームページ (Etre leader pour mieux servir le consommateur:La prevue par les chiffres,2013年4月16日付、2013年12月29日アクセス) より。
- 23) E.Leclercのホームページ (Les implantations,2013年4月16日付、2013年12月29日アクセス) より。
- 24) dgccrf,N° 11 de décembre2012.より。
- 25) dgccrf,N° 11 de décembre2012.より。
- 26) インタビュー実施日:2012年3月22日、11:00~15:30、A店事業本部ならびに店舗で実施。筆者の聞き取り能力の問題で店長の説明を正確に理解できていないことがあるかもしれないが、それらは今後の継続調査のなかでより正確な内容として補強していきたい。
- 27) 本部の厳しい統制に反発し、1969年に一部の加盟員が協同組合を離れ、アンテルマルシェを設立した。
- 28) ≪L'indépendance au couer du mouvement 06.09.2010≫—la force du Mouvement—より。
- 29) 注28と同じ。
- 30) mouvement-leclerc.com;Des biens et des services accessibles au plus grand nombre,2010年9月6日付、参照。
- 31) LSA “Un affrontement commercial coûteux pour Leclerc et Lactalis” ,2011.3.11, においても同様の説明あり。
<http://www.lsa-conso.fr/un-affrontement-commercial-couteux-pour-leclerc-et-lactalis,120449>。
- 32) IGDでの調査時(2012年3月29日)にも、大手流通業が、TESCO式の経営を学んでいるという研修の話聞いた。
- 33) 各商標の説明については、e.leclerc.com 参照。
- 34) 調査者は、競合店との価格比較に関する資料を店長のパソコン画面上で見せてもらった。
- 35) 『販売革新』2008年11月号、p.115。
- 36) 2012 Annual Activity and Responsible Commitment Report 参照。
- 37) ルクレールにとってのアソシエーション法下での税制の優位点に関する調査・分析は今後の課題である。
- 38) Kantar Worldpanel (Communiqué de Presse,2013年9月19日)によると、独立系流通大手(とくにルクレールとアンテルマルシェ)が顧客獲得で成功している要因として、独立自営業者の連帯の効果と並んで、店舗の大きさ、品質の良さ、地方産品、伝統的な生鮮品と顧客との近さなどが指摘されている。
- 39) dgccrf,N° 11de décembre2012. Source:Xerfi,grandes surfaces alimentaires 2011,Calculs:DGCCRF p.12,p.14 参照。