

フランス・カルフル社の日本市場進出

馬 場 芳

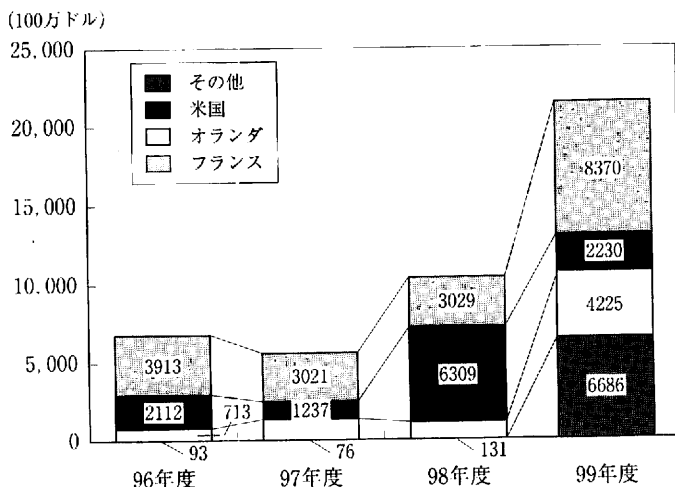
はじめに

1999年度の対日投資額をみてみると、91年度来最大の投資国であった米国に代わってフランスが初めてトップの座に躍り出た。第1図によると66億8600万ドルと過去最高を記録し、オランダ、米国を大きく引き離している。その急伸の理由としては、ルノーによる日産自動車への資本参加、アルテミス、アクサなどフランス大手保険企業による対日進出、それからルイ・ヴィトンやシャネルなどの高級ブランド商品、化粧品のセフォラなど様々な分野でフランス企業の躍進がみられる。フランスにおける小売業第1位のカルフル社が日本に進出を果たす背景としては、上述のようなフランス資本の氣勢があったという事実が窺える。

しかし、小売市場組織が発達した日本の流通市場（言いかえれば多種多様の小売業態）と、最も要求基準が高いといわれる日本の消費市場へあえて進出を企図する同社の意図は一体どこにあるのだろうか。それについてはロイック・デュボワ・カルフル・ジャパン社長がいうように、「日本の主要小売業者5社の占める食品販売シェアが30%程度にとどまっているという事実」¹⁾が何より物語っている。フランスでは57%、ドイツに至っては70%の占有率の中、日本市場には大規模な市場占有者が存在しないというのである。同社にはまたアメリカ、イギリス、ベルギー、スイスなど主要先進国では成功していないとい

1) ロイック・デュボワ「カルフル・ジャパンの立地戦略」『産業立地』第42巻第2号、2003年2月、34ページ。

第1図 対日投資額の推移



注：円建てで公表されたものを日銀インターバンク・期中平均レートによりドルに換算。

資料：「対外及び対内直接投資状況」大蔵省よりジェトロ作成。

出所：『X conscious』2001年，9ページ。

う前例がある²⁾。

本稿では、まずカルフル社の母国での生成と、現在日本で展開している4支店の店舗開発の観点から同社の日本進出の意図を探ってみよう。川端基夫によれば、小売業のグローバル化は製造業よりも進出先市場に規定される傾向が強くなり、小売業は製造業よりも母市場の影響を強く受けるという。そして海外市場を捉える際の動態的な「フィルター構造」という視角を以て、これまでの環境論アプローチとは異なる店舗立地と消費者モビリティの特性（空間的な行動特性）に焦点を当てている³⁾。「フランスを意識したのは日本だけ。」⁴⁾と同社が

2) 清尾豊治郎『巨大流通外資』日本経済新聞社，2001年，81ページ。

3) 川端基夫『小売業の海外進出と戦略』新評論，2000年，34-60ページ。及びアジアに進出した日系小売企業の「経験」を通してアジア市場の実態に迫り、中間層論や所得指標に依拠した市場観から脱皮し、新たにフィルター構造という概念で市場を捉え直すことを提示した。同『アジア市場幻想論』新評論，1999年がある。

4) 『激流』国際商業出版，第28巻第4号，2003年，23ページ。

語るカルフル・ジャパンは、現在候補地を探索中の傍ら問題点もいくつか抱えている。同社の得意とする100%直接取引も、日本の流通組織の前には当初、交渉決裂も囁かれた。本稿では、今回、外資小売業が国境を越えて初めて日本市場にハイパーマーケット⁵⁾という形態を持ち込んだその実態解明と順応性、そしてその店舗開発にあたり多々影響を受けるであろう文化的要因について考察したい⁶⁾。

I ハイパーマーケットの創業と業態

カルフルは1959年に、マルセル・フルニエ（小売店主）とデニス・ドフォレ（食品卸）、ジャック・デフォレ（小売店主）によって設立された。翌年、スイス国境に近いヌアシー郊外で最初に開設した売り場面積650平方メートル（駐車場80台）のスーパーマーケット（1号店）の好調を見て、1963年、バリ郊外のサン・ジュブニエール・デ・ポアに巨大スーパー、ハイパーマーケット（HM）⁷⁾を開設、その効率性が注目を集めた。

ハイパーマーケットの定義とは、大型小売店（郊外型大型スーパー）、ディスカウントストアとスーパーを合わせた形態⁸⁾をいう。売場構成は食品を主力として、生活用品（住居用品、家電、スポーツ・レジャー用品など）と衣料品などで、生活必需品を価格訴求で売る総合スーパーマーケットである。当時の

5) ダイエーの展開するKou'sもハイパーマーケット業態である。両社は提携交渉も囁かれている（『NIKKEI BUSINESS』2000年9月号、52-54ページ）。Kou'sをはじめとするDS形態のオペレーションが不振のため、売却を望んでいる向きもある（『流通外資の攻勢で国際的第激突時代に入った日本の小売業界』『食品工業』光琳、第43巻第21号、2000年、22-23ページ）。

6) ポーターが指摘する製造業におけるバリューチェーンの主要活動をどこに置くかという「ロケーション」の重要性や事業ごとのホームベースの再確認などは重要な概念であるが（M. E. ポーター「グローバル戦略の本質」『ハーバード・ビジネス』ダイヤモンド社、第24巻第2号、1999年）、小売業で成長してきた同社について検討するにはメーカーとの取引関係、選考立地、母企業の文化的要因を考慮に入れる必要がある。

7) 二神康郎「カルフル、コストコって何だ」『週間エコノミスト』第79巻第8号、56ページ。売場面積2500平方キロメートル、レジ12台、駐車スペース400台と当時としては大型のセルフサービス店は話題を呼び、この店の大きさに驚いたマスコミが「ハイパーマーケット」と呼び、これがいつしかストアタイプとして世界の商業界に定着した。

8) 同社内部資料による。

模様は、30人の男性従業員と59人の女性従業員、平均年齢は29歳で肉、野菜・果物、乳製品、魚介類の4つの生鮮品売場、それに4つに分けられた飲食料売場に加え、あと衣服、日用雑貨の2つの非食品売場という構成であった⁹⁾。創業三家族の共同所有が続いた1970年に株式公開を果たすが、米国のスーパーマーケットの状況が紹介されて、多くの経営者に影響を与えた1960～70年代半ばを以ってフランスにおけるハイパーマーケット導入期とされている¹⁰⁾。その後、1973年のスペイン進出を皮切りに、1975年ブラジル、82年アルゼンチン、89年台湾、92年ポルトガル、93年イタリア、トルコ、94年マレーシア、メキシコ、95年中国、96年韓国、タイ、97年ポーランド（第300号店）、シンガポール、98年チェコ共和国、インドネシア、コロンビア、チリへと進出を果たした¹¹⁾。しかしながら、他方では流通先進国であるイギリス¹²⁾、アメリカ、ベルギー、スイスでは軌道に乗らず撤退している¹³⁾。

1976年にはフランスの中小工場やメーカーと協力して、「独自製品」ラインをスタート、フランス小売業界で初めて商標をつけずに自社開発商品として「良質かつ低価格な商品」を消費者へ提供する。そしてノーブランド商品として10年後の85年には自社製品ブランド名をつけて売り出し¹⁴⁾、96年には生産者

9) 矢作敏行『欧州の小売りイノベーション』白桃書房、2000年、59-60ページ。

10) 相原修「M&Aと海外進出で巨大化するカルフルー——ハイパーマーケットの挑戦——」『流通とシステム』流通システム開発センター、第108巻、2001年、12-15ページ。

11) カルフルー・ジャパン株式会社パンフレットより。

12) イギリスは、ウォルマートに買収されたアズダ、ハイパーマーケットのテスコをはじめドラッグストアのブーツ、スーパーマーケットのマークス&スペンサー等（根本重之・為広吉弘編『グローバル・リテイラー』東洋経済、2001年、157-190ページ、及び清尾、前掲書、29-68ページ）における巨大流通資本の寡占状態でカルフルーの進出できる余地はない。

13) 高千穂大学竹内ゼミナール小売研究班「外資系小売業の日本進出ケース・スタディ」『企業診断』同友館、第49巻第3号、2002年、85ページ。

14) 「カルフルーの戦略——グローバル化を支える差別化商品の開発」『激流』国際商業出版、第23巻第7号、1998年、95-96ページ。この時、取り組みを始めた26の工場やメーカーのうち、24社はいまでも変わらずパートナーとしてカルフルー製品を生産しているという。今では食品から日用品、衣料品のはほぼすべての商品群でカルフルーのブランド商品が展開され、こうした商品は顧客の大きな支持を獲得している。93年には新たに製造から流通までの全行程をカルフルーが管理し、良質な商品の開発を主眼とした「フィリエール・カリテ」商品を開発、これは安いばかりでなく品質・健康面での付加価値の高い商品を求める傾向に対応しようというものであった。

との直接契約による自社商品の販売をスタート、これは品質への厳しい基準「Total Quality Chart」に基づくものであった。

1998年にはフランス第4位のスーパーマーケットチェーン、コントワール・モデルンを買収、これにより食料品業界でのシェアは16%、フランス最大の小売業になった。翌99年、カルフル・ジャパン株式会社を設立し¹⁵⁾代表取締役にジェラル・クレルが就任¹⁶⁾、同じく99年、フランス流通業プロモデスと合併しウォルマートに次ぐ売上高世界第2位の流通グループとなった。そして2000年12月、カルフル幕張店開店（資本金13億円増資）、01年1月、カルフル南町田店（資本金32億円に増資）、光明池店を開店、02年10月には、狭山店が開店した¹⁷⁾。

同社の戦略のコスト優位の核となる部分は、最低価格保証制度というものであった。それは、カルフルよりも安値で提供している他社のチラシがあれば、購入後15日以内半径15 km以内に限定して差額を返却するというものである¹⁸⁾。その業態はディスカウント志向のワンストップ形式、ロット志向（量産品を総合的に品揃えし低価格で販売すること）¹⁹⁾、ボリューム志向（同一商品の山積み陳列）、セルフ・市場の混合志向の4つのマーチャンダイジング上のポイントを中心にした「ローコスト開発・ローコスト運営の食料品基軸型総合店舗」と定義することができ、また、食料品売場を基軸とした非食料品売場への波及効果で成り立っている²⁰⁾。

15) カルフル・ジャパン株式会社パンフレットより。

16) 資本金1000万円。後ジャン・クリストフ・ゴアハンが就任。(同社 HP: <http://www.carrefour.co.jp>)。

17) 「カルフル 狭山店を基軸にローカライズが徐々に浸透」『激流』国際商業出版、第28巻第4号、2003年、22ページ。

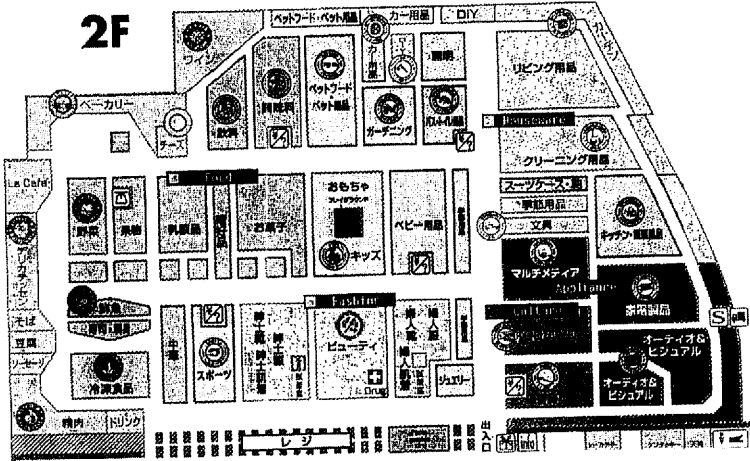
18) 野副昌子「店都合ばかり目立つカルフルは果たして日本で通用するのか?」『商業界』2001年、第54巻第4号、54-56ページ。

19) カルフルにおけるロット単位というのは食料品・日用品など単一商品を大量に販売する（マルシェのように消費者は山積みの中から嗜好品を選んで購入する。従って同社にとっては不揃いの商品であっても店頭で置く——それは楽しく買い物ができることを最大のモットーとし、メーカーからの在庫を最大限ムダにしないという配慮からである）ことで、コストコのようなクラブ単位の商品提供とは区別する必要がある。なお、コストコにおいて商品はメーカーから直接のパレット搬入である。

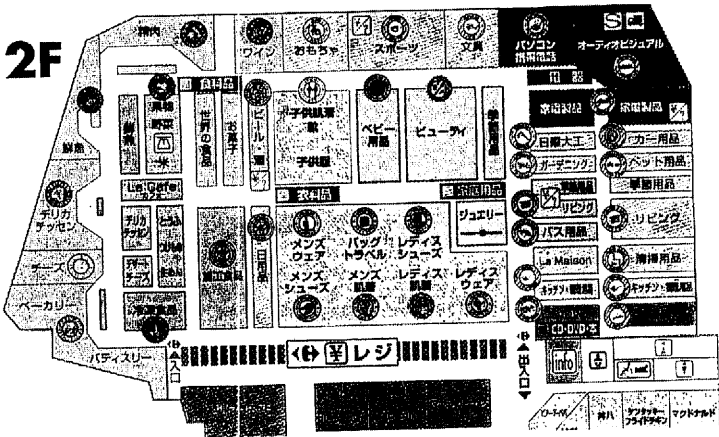
20) 六車秀之「最新 SC 開発のプロジェクト診断(66)カルフル幕張店」『レジャー産業資料』ノ

第2図 カルフル店内のレイアウト

カルフル幕張店



カルフル狭山店



出所：『2020 ATM business design』オフィス2020、210号、2002年、8ページ。

第2図は幕張店と狭山店の店内レイアウト図である。まず幕張店では入り口は右方に一つ、入り口すぐに書籍、マルチメディア、文具、家電製品、衣服、

、総合ユニコム、第34巻第2号、2001年、165ページ。

ベビー用品、それから中へ進むと靴、菓子、調味料、奥にはワインのカーブ、そしてやっとチーズの量り売り、乳製品、生鮮食料品という風に、非食料品売場を通してから食料品コーナーへと客足を誘う売場構成になっている²¹⁾。食料品売場は対面販売、量り売り（バラ売り）、作業場・加工場をオープンにすることでより製造小売りの新鮮さを演出するオープン・キッチン方式²²⁾、大型カート²³⁾に商品を積み込み、二層・三層用のオートウォークを通して集中レジで支払うという日本のスーパーマーケットに比べて合理的な様式が特徴である。商圏は郊外立地で 30 km 規模を射程に据える。

同社の食料品におけるプライベート商品（PB）としては、伝統の味がコンセプトのエスカバ・ド・グルマン、フランス各地の伝統的な手法にそった由緒ある味を誇るルフレ・ド・フランス、日常で最も威力を発揮するカルフルブランド²⁴⁾、の3種があり、それぞれのブランドの中でも商品差別化が行われている。オーガニック食肉を中心とした食品の安全性に関しても、カルフルの品質基準に沿って品種を限定、肥育と飼料の基準を遵守させており、地方の生産地と行政機関の基準を充分満たした畜場を使用、検査義務・熟成・切り分けを管理している。2000年度における PB 商品数は2037点、全商品に対する占有率24.6%、有機 PB 数100点以上、食肉 PB 商品数25・家禽肉42、計67点とフランス国内においても上位にある²⁵⁾。

さらに各店に権限委譲をし各店が現地に適応するという国情に合わせた柔軟

21) 「特集 カルフルは果たして“再起動”できるか!？」【2020 AIM business design】オフィス 2020、2002年、6-7ページ。

22) 六車、前掲論文。

23) 日本人には大型だが、ヨーロッパでは中型の15キロタイプ（同社関係者へのヒアリングによる）。

24) 同社内部資料による。カルフルブランドは、日常において使用頻度の高い調味料やソース、パスタ、炭酸入りミネラルウォーター、オリーブオイル漬けサーディンなどを手頃な価格で提供している。全体的にみて3ブランドとも幅広い価格帯に設定されている。

25) 有機食品総数は未公表である。“Filiere Qualite Carrefour”（カルフルの品質基準）は、PB 食品の企画開発の中で、食品安全と環境配慮を目的に開発された。最初に投入されたのは牛肉で、その後他の食品にも展開し、現在では36,000の生産者が参加している（「食品の安全性を強調する PB 商品戦略～オーシャンとカルフルの取組み～」【JAS 情報（第37巻第1号）】JAS 協会、2002年、31-33ページ。）

なローカライズ政策の導入は、食習慣が最も反映される生鮮食品分野において定評があり、台湾・韓国での成功へと繋がったといえよう²⁶⁾。それはまた、メーカーとの直接取引²⁷⁾による単価切下げによるところも大きかった。

II 成長要因と海外への勢力拡大

1 店舗数の拡大

カルフルが世界有数の大企業に成長したのには、大型買収や合併によるところが大きい。主なものは、1991年の最大のライバル企業「ユーロマルシェ」の買収で、30店から130店へと店舗数を拡大させた。94年には冷凍食品専門のスーパーマーケットチェーン「ピカール」、98年にはスーパーマーケットの「ストック」548店を経営していた「コントワール・モデルン」と小型のスーパーマーケットチェーン「セディコ」を傘下に収め、フランス小売業第1位となった。そして99年の複合小売業「プロモデス」との合併はHM業界1位と3位の合併となり、仏小売業界の歴史で最大、一躍世界第2位の流通グループに躍り出た²⁸⁾。この発端は、小売業世界第1位の米ウォルマートの英第3位、229店舗のHMを持つアズダを104億ドルで買収したことに起因していた。ウォルマートには、97年ドイツのHMインターシュパー(74店)、HMヴェルトカウフ(21店)を敵対的に買収したという経緯があり、ウォルマートによるアズダ買収の発表から1カ月半後にカルフルがプロモデスとの合併を発表した。

両社の間には激しい競争が繰り広げられており、90年初頭のカルフルによるフィラデルフィア進出はウォルマート、Kマートと競合し、92年には2店舗

26) 「世界第2位の小売り仏カルフル 上陸間近。日本攻略の成否」『日経ビジネス』日経BP社、2000年、52-56ページ。両国、さらに日本においてもローカライズが定着した後は徐々にPBを置いていく計画にあるという(同社関係者へのヒアリングによる)。

27) カルフルは取扱商品の95%を国内で調達する。店舗数が増え取引額が大きくなればいずれ欧米流の取引形態を要求してくるのではないか(浅野恭平「カルフル第一号店オープン 激しい価格競争の幕が開く」『エコノミスト』毎日新聞社、第78巻第31号、2000年、55ページ)。

28) 二神康郎「ハイパーマーケットの創始者・仏カルフル」『エコノミスト』毎日新聞社、第79巻第8号、2001年、56ページ。

を閉鎖することとなった。また94年には先にウォルマートが進出していたメキシコにカルフルが進出、95年にはカルフル進出先のブラジルとアルゼンチンにウォルマートが上陸、特にブラジルのサンパウロ、オサスコではもっとも激しい商戦が展開され、ウォルマート・ブラジル社は損失を出して社長は解任に追い込まれることとなった²⁹⁾。カルフルは中国に95年に進出、ウォルマートの進出は96年で1999年時点で中国における大手小売業売上高ランキングはカルフル中国が3位、ウォルマート中国は9位を記録、店舗数、品目数ともカルフルが上回っているが、今後も中国市場での対峙は必至である³⁰⁾。

そして2001年、ヨーロッパ委員会はスペインなど国外での食品スーパー2260店舗の譲渡を条件としてカルフルとプロモデスとの合併を認可し、さらに3月、カルフルはイタリアの複合小売業GSグループを買収した。プロモデスとGSとの合併・買収により、店舗数はHMが680、食品SM 2260、DSとコンビニエンスストア合わせて5400店、計8340店、売上高は800億ユーロに達した³¹⁾(第3図)。

2 ロワイエ法、ラファラン法

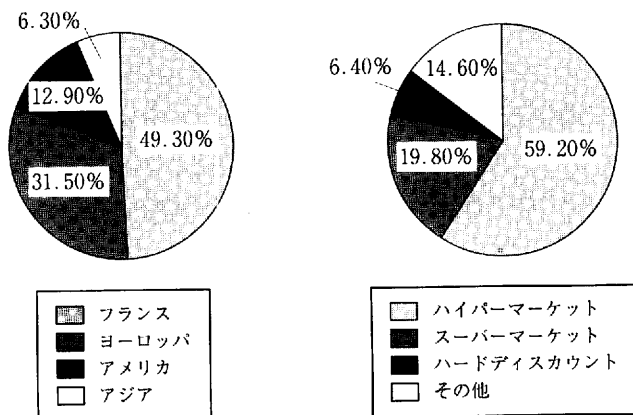
大型合併・買収によって事業規模を拡大してきたカルフル・グループは様々な業態の子会社を連結対象としたが(第1表)、国内でのHM市場の飽和化はカルフルの店舗開発を海外へと向かわせた。その海外進出をさらに促進したのが、フランス国内における厳しい出店規制であった。日本の大規模小売店舗法(大店法)に影響を与えたロワイエ法(商業及び手工業の方向づけに関する1973年12月27日の法律第73-1193号)は、中小企業の保護等を目的に大型店の出店等を規制する内容であった。規制対象となるのは、人口4万人以上の

29) 二神康郎「世界最大のHMチェーン フランスカルフル」『月刊日食情報』日本食糧新聞社日食動向調査室、1998年、38ページ。

30) 「仏カルフルに挑む米ウォルマート」『Asia Market Review』重化学工業通信社、第13巻第17号、2001年、22-23ページ。

31) 清尾、前掲書、82ページ。

第3図 カルフルの地域別・業態別売上高の内訳



出所：同社の Annual Report 2002 より作成。

第1表 カルフルの業績の推移

項目	年度							
	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	
売上高 (連結・100万フラン)	117,139	124,504	136,299	144,612	154,905	169,269	179,789	
純利益 (100万フラン)	1,335	3,010	2,124	3,536	3,123	3,583	4,242	
売場面積 (1000 m ²)	1,837	1,920	2,129	2,378	2,727	3,075	3,489	
従業員数 (フランス)	43,700	43,900	46,100	49,600	51,400	53,400	55,600	
従業員数 (外国)	32,400	37,600	44,200	51,200	52,100	59,900	77,200	

項目	年度			
	1998年	1999年	2000年	2001年
売上高 (連結・100万ユーロ)	27,409	37,364	64,802	69,486
純利益 (100万ユーロ)	647	755	1,066	1,266
1株当たり配当	0.41	0.45	0.50	0.56
キャッシュフロー	1,406	2,551	2,946	2,700
総資産	28,824	33,751	44,031	43,470
流動資産	10,461	12,343	16,190	16,910
負債	21,044	24,644	32,893	32,773

出所：二神康郎「世界最大のハイパーマーケットチェーン」『月刊日食情報』1998年、外国会社年鑑、及び同社ホームページより作成。

第2表 カルフルにおけるハイパーマーケット店舗数の推移

年度 国名	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2001	2002
フランス	70	71	72	74	133	118	114	114	117	117	117	117	175	177
スペイン	24	25	26	29	34	40	43	46	50	53	56	58	108	109
ブラジル	15	17	19	22	24	28	29	33	38	44	49	59		
アルゼンチン	3	3	4	4	4	6	7	9	12	15	18	21		
米 国		1	1	1	1	2							124	124
台 湾			1	1	4	5	7	8	10	13	17	21		
ポルトガル						2	2	2	2	2	3	4	5	5
イタリア							1	6	5	6	6	6	34	34
ベルギー													57	57
ス イ ス													8	8
ギリシャ													11	11
トルコ							1	1	1	1	2	2	10	10
マレーシア								1	1	2	3	5		
メキシコ								2	7	13	17	19		
中 国									2	3	7	14		
香 港										1	2	4		
韓 国										3	3	6		
タ イ										2	6	7		
ポーランド											1	3	9	9
シンガポール											1	1		
インドネシア												1		
チ ェ コ												1	11	11
コロンビア												1		
チ リ												1		
計	112	117	123	131	200	201	201	222	245	275	308	351	657*1	661*2

注*1: は、他にアジア105店舗を足した数値を表示した。

ヨーロッパ委員会によるプロモデス合併承認後の数値となる。

*2: は、他にアジア106店舗を足した数値を表示した。

出所: 同社 *Annual Report* より作成。

市町村で床面積 3000 m² 以上、売場面積 1500 m² 以上、人口 4 万人未満の市町村ではそれぞれ 2000 m² 以上、1000 m² 以上の小売店で、新設・改修する場合には許可が必要であるというものである。

このロワイエ法の規制を強化したのがラファラン法 (「商業手工業の振興・

発展に関する1996年7月5日の法律第96-603号)である。同法では、新設・改修に際し許可が必要となる小売業の売場面積の下限が300 m²に引き下げられた。このフランス商業政策により集中化の促進、多角化の展開、大型店の海外進出、価格・雇用についての効果、そしてロワイエ法が規制基準以下のスーパー等の増加を促しそれが中小小売商の多い市街地に立地したため、結局、中小小売商を保護するのではなくマイナス効果を与えてしまったという指摘もある³²⁾。

さらに統一通貨ユーロの出現による欧州小売業の統合と競争の加速とも相俟って海外市場拡大が積極的に進められるようになり(第2表)、カルフルの近年の東アジア市場への顕著な進出ぶりはめざましいものがある。最大のチェーンに成長した台湾(出資比率59%)への1989年の進出を始め、94年のマレーシア進出(出資比率70%)と翌年の同国大手企業グループ、イサク・イスマイルとの合弁企業発足、95年、中国における現地資本との合弁(出資比率55%)、96年の韓国進出(出資比率100%)など、アジアの国民の反応を試金石³³⁾として次なる日本への参入を模索していたのである。

III 日本進出と立地選定

以上のような成長を遂げてきたカルフル社の日本への本格的な進出は、当時「黒船」来訪と恐れられたが、予想外の経営を強いられている。つまり商品に対する志向が超高価格と超低価格に二極化している日本の流通業界では、消費者・マーケットの変化に柔軟に対応し成長の源とした業者と、過去の成功体験を拭いきれず変化のない流通を行っている業者との二極化が以前にもまして進行しており、これまで消費者ニーズを満たし続けてきたGMS(ゼネラル・マーチャンダイジング・ストア)が、ニーズの多様化や利便性の移り変わりに

32) 中小商工業研究所編『現代日本の中小商工業』新日本出版社、2000年、83-100ページ。

33) 台湾カルフル、フランソワ・ドゥボイエ総経理の発言(「台湾・韓国を短期間で席卷」『日経ビジネス』日経BP社、2000年、55ページ)。

よりその座をコンビニエンスストアに譲り、そのコンビニエンスストアも相次いで大規模な店舗閉鎖が発表されるなど淘汰の波が押し寄せていた。他方で、ユニクロや火創産業のような増収増益を繰り返して成長し続ける「カテゴリーキラーカンパニー」と呼ばれる企業群の存在がある³⁴⁾。一方で保守的な食文化や、独特な商慣行が残る日本市場進出のリスクも根強く指摘されている。オーバーストア状態が加速していることもその要因であろう。

このような状況下でカルフルが日本に進出した背景には、すでに世界21カ国で370店舗のハイパーマーケットを経営しているという「事情」があるといわれている。台湾では最大の小売りチェーンへと成長しており、中国、タイ、韓国、香港、シンガポール、インドネシア、マレーシアの7カ国で成功したという自信があったといわれている³⁵⁾。「Everything under One Roof」がハイパーマーケットの原則であるが、地価の高い日本では徹底できず、商品の品揃えや価格、セールスプロモーションを促進する必要がある³⁶⁾。競合店として意識しているのはジャスコとイトーヨーカ堂³⁷⁾であるが、以下、日本で展開している各店舗について具体的にみてみよう。

○幕張第1号店（2層）…2000年12月。幕張新都心A地区タウンセンター用地。

開発を手がける千葉県企業庁が賃貸方式に切り替え話題商業施設を積極誘致³⁸⁾、応募した2社のうちカルフルが事業者として認定された（もう1社は日本企業）。三井不動産とコンサルタント契約を結び開発を手がける³⁹⁾。JR京葉線沿いに三井不動産のアウトレットモール・ガーデン

34) 「特集 革新する流通」『一橋ビジネスレビュー』東洋経済新報社、2001年、111-112ページ。

35) 韓国で年間4～6店舗、中国では年間8店舗というハイスペースで展開している（『海外情報カルフルが日本市場に進出する理由』『激流』国際商業出版、第24巻第10号、1999年、120ページ）。

36) 石井宏和「ウォルマート、カルフルの国際戦略の矛先」『激流』国際商業出版、第25巻第1号、2000年、22ページ。

37) カルフル・ジャパン関係者へのヒアリングによる。イトーヨーカ堂は単体で収益を上げるがジャスコはアベロッパーであり、カルフルもユニクロなどテナントの出展が多少みられる。

38) 月泉 博「近未来には国際流通資本が日本を席卷!? 激戦の先に見えた第3のシナリオ」『商業界』2001年、第54巻第3号、76ページ。

39) 「流通外資が続々日本上陸」『財界』財界研究所、第47巻14号、1999年、51ページ。

ウォーク、コストコホールセール、Mr Max、ハイパーモールメルクス新習志野、また国道14号線に沿ってオリピック、イトーヨーカ堂などがひしめく。千葉、習志野、船橋にまたがる半径5 kmの商圈から集客を図る⁴⁰⁾。

○南町田店（1層）…2001年1月。東急田園都市線南町田駅前、大和バイパス、246号線に囲まれた好立地。若年高所得層と在来住民の混在した総体的に価格に厳しい客層⁴¹⁾。大型アウトレットの存在。

○光明池店（2層）…2001年1月。主要幹線道路に挟まれた好立地（大阪ベッドタウンとして開発が進められている泉北ニュータウン、難波から他の私鉄に直通する電車で30分）、泉北高速鉄道光明池駅前。ダイエー、西友、サンピアの大型量販店が隣接⁴²⁾。

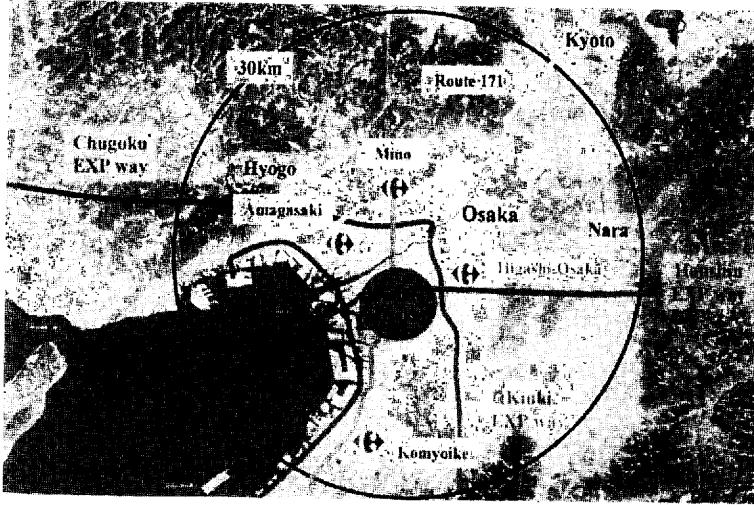
○狭山店（2層）…2002年10月。西部新宿線、国道16号線付近。シャトルバスの運行。大幅なレイアウトの改善（売り場面積の縮小）。正面右側に出入り口、左手に入り口を設置。他店より低い棚を使用して見通し良好。入り口から伸びた「シャンゼリゼ通り」と呼ばれる広い通路と横に2本の大きな通路。単一商品で棚一面に並べるマーチャンダイジングの減少（パック売り等）。日本の食品スーパーマーケットに近い形（精肉、鮮魚売り場と青果売り場が連なる）。プロヴァンス地方をイメージする日用雑貨「ラ・メゾン」、現地のベビー・ブランド「トロアボム」、PBワイン「エル・フレ・ド・フランス」、PBや各国の輸入品コーナー「インターナショナル・キューズ」などの設置。ヨーロッパと日本文化の融合。ヤオコー、西友との競合。

40) 浅野、前掲論文、54ページ。

41) 清尾、前掲書、104-105ページ。

42) 「カルフル光明池店 VS 既存量販店」『月刊食糧ジャーナル』食糧問題研究所、第26巻第3号、2001年、94-96ページ。

第4図 関西圏におけるカルフルの出店状況



出所：同社内部資料による。

- 箕面店（予定）…国道171号線，423号線の交差付近。新都心計画と商業集積（映画館，ジム&スバ，ガーデンテラス，DIY など）。東急不動産と提携して開発を進める。
- 尼崎店（予定）…国道41号線と338号線の交差点。コストコとの併存⁴³⁾。
- 東大阪店（予定）…高層賃貸マンションや府立図書館，シティ・ホールに近接。

第4図は関西圏におけるカルフル・ジャパンの出店状況である。商圏は30 kmを想定，今秋オープンする美濃・尼崎・光明池店を併せて大阪中心部の

43) コストコからの提案で共存が決定（同社関係者へのヒアリングによる）。会員制ホールセールクラブのコストコは，業務用の商品構成がメインとなるため，一般消費者をターゲットにしたカルフルとは「競合しない」と説明しているようだが……カルフルは以前コストコの大株主で資本提携を解消した際にトラブルが生じたらしく，情報のやりとりは全くなかったらしい（「コストコ，カルフルの日本市場成功の可能性」『激流』国際商業出版，第25巻第1号，2000年，20-21ページ）。

郊外を囲む形で立地の選定が行われている。

IV 取引形態と発注・物流管理システム

1 カルフルが要求する直接取引

カルフルは幕張進出にあたって、各取引先メーカーに直接取引で交渉した。カルフルは、卸がメーカーから仕入れる正味仕入価格に、卸が負担する諸費用を上乗せして支払うコストオン方式を採る⁴⁴⁾。実際にはメーカーと小売りを結ぶ受発注などの情報処理、メーカー—小売り間の物流といった中間業務において中間コストは必ず発生する。日本における流通業界の特殊性でもあり、既存の卸機能を使う優位性から、消費者の鮮度嗜好や潔癖性に対応する卸の「過剰なサービス」なしには小売業は成り立たなくなっている。欧米の小売業は大手4～5社で小売り販売額の50%～60%のシェアを占め、その販売額を背景に直接取引の仕組みを構築した。しかし日本参入にあたっては数店舗の取引では既存の卸を使ったほうが効率的だという。幕張店では45社の卸と取引、加工食品では99.9%が食品卸の旭食品（四国）経由、日用雑貨では中央物産などの中堅卸と取引がある。モノの流れに伴う受発注や決済情報（メーカー—卸間の特別契約）となる商流は小売業からすると事務処理にすぎず、支払うマージンが高い。しかしメーカーにとって商流は卸に債権債務を代行してもらうもので、事務処理以上に重要な意味合いを持っている。商流はメーカーの卸政策そのものであり、納価と売価との価格コントロールを行ってきた。それが不透明なものとなっていることは否めないが、カルフルの要求する直接取引及びコストオン方式は流通段階のコストを明確にする試みなのである。

カルフルが幕張で通す卸・旭食品は、2000年4月に物流部門を切り離して旭流通システムとして分社化、地域密着型の二次卸を通さない末端小売業と直結していることから、配送施設・配送車両・配送要員を内部に抱えてきた。旭

44) 「カルフルの納価叩きに辟易する取引先」『国際商業』国際商業出版、第34巻第2号、2001年、17ページ。

流通システムは物流専門会社として、ローコスト物流の確立を目指し、得意先に共同配送、あるいはメーカーに商品を取りに行く調達物流へと踏み込むことを計画している。中央物産の方はメニュー別価格提案により卸の業務内容と価格を細かく明示、つまり中間流通にかかるコストをクリアにしたことがカルフルの注意を引いたといわれている。他方、幕張店の直接取引率は雑貨・家電・アパレル・日販品・チルド食品などで55%にのぼる⁴⁵⁾。

2 ロジスティクス

上述のようなカルフルのメーカーとの直接取引という戦略は、仕入値を抑え、安い価格で商品を提供するという概念の下に成り立っており、米大手小売業シアーズ・ローバックの呼びかけで独メトロ、英セインズベリー等と参画したGNXもその一環である。2000年に創設されたGNXは、インターネットを介して複数の買い手と売り手がお互いに商談や受発注をすることができる小売業専門のマーケットプレイスである。買い手側には米クローガー、独メトロ、英セインズベリー、豪コールズマイヤーなど世界の大手小売業8社が参加している⁴⁶⁾。

カルフルの基幹業務システム・経営分析用のデータウェアハウスは、本社オフィスに設置されている⁴⁷⁾。各店で意思決定の自由度の高さと幅広い品揃えを意図した発注・物流管理システム（各店舗単位の独立採算制）になっていて、各店舗の担当者がカルフル独自のフォーマットで発注をかけると、本社のEDIサーバーを経由して卸やメーカーに内容が届けられる仕組みになっている。

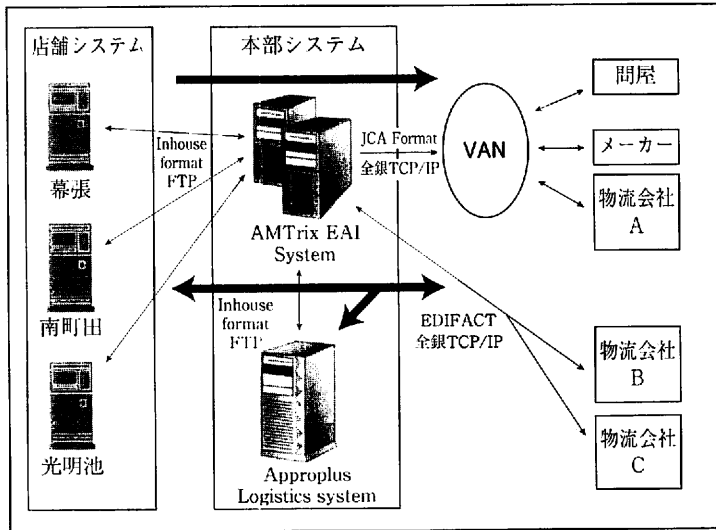
第5図は、カルフル・ジャパンにおける本部・各店舗・各物流メーカー間

45) 同上論文、及び「カルフル上陸の波紋 直接取引は進行するか」『激流』国際商業出版、第26巻第3号、2001年、34-65ページ。

46) 清尾、前掲書、101-102ページ。

47) アジア地域では香港に設置し、仏本社のシステムをカスタマイズしたり、現地で実績のあるパッケージを導入している。

第5図 発注・物流管理システム



出所：『ソリューション IT』147号，2001年，34ページ。

の発注・物流のシステム図である。欧州における標準プロトコル EDIFACT 仕様のため、カルフルーは GNX 標準の AMTrix を採用して日本での EDI 規格である JCA（日本チェーンストア協会）手順とマッピングする仕組みをカスタムテクノロジー⁴⁸⁾、富士通エフ・アイ・ピーと共同で3カ月で構築し、日本進出に備えた⁴⁹⁾。

おわりに——残された諸問題——

カルフルー・ジャパンが日本に進出して約2年半余りになるが、狭山店を除く前3店の業績はあまり思わしくないものであるという。その1つに直接取引の交渉失敗があげられよう。カルフルーは、日本では問屋経由の商取引が常識

48) ビューロシティ社のメッセージング・システムが AMTrix で、同社の国内販売代理店となっているのがカスタムテクノロジーである。

49) 「ケーススタディ 発注・物流管理システム／カルフルー・ジャパン」『ソリューション IT』リックテレコム，第13巻第6号，2001年，32-36ページ。

であるのを承知の上で、メーカーとの直接取引を模索した。しかし店舗数が少ない現状ではメーカーにとって直接取引のメリットが少ないこと、また大手商社との物流システム構築の計画が頓挫したことによってかなりの妥協をせざるを得なくなっている⁵⁰⁾。徐々に直接取引を増やし徹底した低価格仕入れを実現してから、PBを増やしていくフランス式経営スタイルを取り戻すには、店舗数を増やしてバイイングパワーを現在より強力なものにする必要がある⁵¹⁾。とりわけ日本においてはトップ・ブランドを求める傾向が強く、価値を見出せない商品はいくら安価であっても売れない。しかし致命的にグロサリーにトップ・ブランドがないというカルフルの状況においては、やはり大手食品メーカーとの季節性に応じた取引如何に関わってくるということになる。

そしてもう1つは組織の問題があげられよう。日本法人社長はロイック・デュボワ氏であるが、マネジャー・クラス以上の管理職に日本人が一人として加わっていないという事実がある。逆に台湾カルフルでは欧州人の社員は1人もいず、外国人幹部がいる店は少ないという。台北市郊外の汐止店には社員約200人と約100人のパートタイマーがおり、店長は33歳の台湾人である。韓国カルフルにおいても店長・商品担当・売り場等における人員を欧州人から韓国人へ交代させている。現地の社員にカルフル流を学ばせて店舗運営は現地の消費者に合わせて柔軟に変えていく⁵²⁾、こうしたローカライズ政策とフランス風の演出を取り入れた文化の融合こそ同社の最も強みとする戦略である。カルフル・ジャパンにおいても店舗開発などに日本人社員の存在も見え始め、今後はこれら日本人幹部と欧州人幹部との比率、店舗運営に関わる戦略の立案・意思決定等への影響についても追究する必要がある。

最後に、小売業のグローバル展開は消費パターンが地域によってきわめて多

50) 「小売世界2位 仏カルフルって何者だ」『週刊東洋経済』東洋経済新報社、2000年、88-89ページ。

51) 波形克彦「いま日本の流通に何が起きているか」『速報先見経済』清話会、2001年、21ページ。

52) 「世界第2位の小売り仏カルフル 上陸間近、日本攻略の成否」『日経ビジネス』日経BP社、2000年、56ページ。

様であり、特に食品は地域特性が強く、綿密なリサーチが必要で品揃えも容易に行えないということがある⁵³⁾。カルフルの海外展開も母国の消費市場が成熟したことから始まり、収益性の高さを求めて海外への進出を決めたというわけではない。第3図が示すように母国の業績に比べると海外事業の収益性は総じて低い。

しかし母国フランスの店舗やアジア各国でのカルフルの「軌道修正」を知る関係者は「必ず変化する」と確信しており、日本で成功するか否かはまさにフレキシブルな対応とローカライズ政策の程度にかかっているといえる⁵⁴⁾。流通市場が発達している先進国日本でのカルフルの成功までの道のりは、現時点では少し時間がかかっているが、この試練は来たるべきアメリカ進出に備えるための新たな経営ノウハウの模索なのかもしれない。

53) 石井、前掲論文、17ページ。

54) 「狭山店を基軸にローカライズが徐々に浸透」『激流』国際商業出版、第28巻第4号、2003年、25ページ。