



慶應義塾大学ビジネス・スクール

カルフル・ジャパン

【苦戦するカルフル】

- 5 『日本の小売業界に黒船来襲』－ 2000年12月のカルフル日本上陸は、当時そう形容されたほど、日本の小売業界に大きなインパクトを与えた”事件”であった。ダイエー・イオン・イトーヨーカ堂という「総合スーパーマーケット」業態が隆盛を誇る日本市場に対し、広大な店舗に食料品、日用品、電化製品等を圧倒的なアイテム数で揃え、廉価で販売する「ハイパーマーケット」という業態で進出してきたのがカルフルである。
- 10 日本の流通業界は、「多段階性(中間に多数の卸売業者が存在)」、「日本的取引商慣行(不透明性、非文書化、建値制度等)」という特徴をもち¹⁾、外資小売にとっては参入の非関税障壁が大きいとされてきた。しかし、長引く不況による地価下落、またそれによる政府規制緩和の影響、特に94年5月の大店法の運用緩和によってわが国にも“流通業界再編・簡素化”が起こり、外資が以前より参入し易い状況になってきたことは事実であった。²⁾
- 15 もちろん、依然として大手に集約されるなどしつつも中間卸業者は存在し、また『日本の流通慣行』も完全に無くなってはいなかったが、今回のカルフルによる「欧米小売業グローバルスタンダードの上陸」が、従来のそうした構造を大きく揺るがすであろう事は想像に難くなかった。特にカルフルは、91年に上陸したトイザラスの例にもあった、卸等の「中抜き」によるコストダウン手法で名を馳せており、当時の流通関係者全員が固唾を呑んでカルフルの一挙手一投足を見守っていたといっても過言では無い状況であった。
- 20

1) 『流通メガ・バトル』 野口智雄著 日本経済新聞社 2000年

2) 『グローバル・リテイラー』根本重之・為広吉弘著 東洋経済新報社 2001年

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールの浅川和宏教授の指導の下、慶應義塾大学ビジネススクール MBA 学生 (M26) の新村聡が公開資料に基づき作成したものである。当ケースはクラス討議の資料として作成され、経営管理上の適否を例示するものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール (〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail case@kbs.keio.ac.jp)。また、ケースの注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またはいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送は、これを禁ずる。

折りしも日本はデフレ不況の真っ只中、迎え撃つ日本の **GMS(General Merchandise Store)**: 衣食住全般に関わる生活必需品を中心にフルラインの品揃えをした小売流通業態) は、供給過剰と需要減少が引起す物価下落や消費スタイル変化への乗り遅れによる売上低迷に苦しんでいた。また各社の拡大戦略の結果としてのオーバーストア現象(大型小売店舗の増床で、売り場面積が消費者の需要に対し供給過剰となる事)、カテゴリーキラー(デパートやスーパーマーケット等の既存の業態が幅広く扱っていた商品の各分野を専門特化して品揃えをし、価格で更に競争力を付けた業態群の事)の参入による競合激化で収益の低下にも歯止めがかからない状況のもと【付属資料 1 参照】、「黒船来襲」は **GMS** にとって死活問題であったのである。

こうして鳴り物入りで日本上陸を果たしたカルフル・ジャパンであったが、関係者の話を総合すると、現在までのところ苦戦を強いられている事は間違いないようである。同社の営業関連データは基本的に非公開であるが、親会社仏カルフルのベルナル会長も 02 年決算の席上で、『アジア地域で日本だけが営業赤字を続けている』とコメント³⁾をしている。親会社の 02 年アニュアルレポートによれば、日本での 02 年の売上は 156.9 百万ユーロ(約 188 億円/当時のレート 1 ユーロ=120 円換算)、前年比で 6.1%の上昇との事であるが、同年内に従来店舗とほぼ同規模の新規出店(狭山店)を行っている点を考えれば、実質前年割れの可能性も考えられる。また、本国仏カルフルの日本初出店時のコメントでは『2003 年までに 13 店舗を出店する』との目標であったが⁴⁾、これを大きく下回る出店ペースで、ようやく 2004 年 3 月に関西で 8 店舗目を出店したところである。

【カルフル発展の歴史】

パリに本社を置く欧州最大の流通企業であるカルフルは、98 年にコントワール・モデルヌ社(仏)、00 年にプロモデス(仏)と合併し、ウォルマートに次ぐ世界第二位の流通小売業【付属資料 2 参照】となった。00 年末現在で世界 27 ヶ国に約 9,600 店舗を展開し、売上高は 648 億 200 万ユーロ(約 7 兆 2600 億円/当時のレート 1 ユーロ=112 円換算)、純利益は 10 億 6580 万ユーロ(約 1200 億円)であり、従業員は全世界で約 30 万人に上る。以下、同社の戦略展開の歴史を時系列で追ってみることとする。

(1) ハイパーマーケット業態の開発と国内での勢力拡大(1958 年~1968 年)

カルフルは 1959 年設立で、4 年後の 1963 年には、パリ郊外に巨大なセルフサービス店

³⁾ 日経流通新聞《2003 年 3 月 18 日》

⁴⁾ 日経ビジネス《2001 年 11 月 5 日号》

を開業し、「ハイパーマーケット（以下 HM）」（売場面積 2,500 平方メートル超の食品主体のセルフサービス店舗）の元祖と言われた。その後は HM 業態を主力に順調に仏国内での勢力を拡大していった。

(2) 欧州内拡大(1969 年～1974 年)

- 5 国内の大型店出店規制（ロワイエ法）と市場の飽和化を見越して、カルフルは早い段階から海外に活路を求めた。1969 年ベルギー、1970 年にスイス、1972 年にイギリス、イタリア、1973 年にはスペインに進出した。しかしベルギー、イギリスからはその後撤退しており、成功はイタリア、スペインなど相対的に流通の近代化が遅れたラテン系の国に限られた。

(3) 中南米、アジアへの進出(1975 年～1997 年)

- 10 同社の海外展開は、70 年代半ばから中南米・北米へと広がり、1975 年にブラジル、1981 年にアルゼンチンへ進出。1989 年には北米進出を果たしたが、業績が予想を大きく下回りわずか 3 年で撤退した。一方、米大陸上陸と並行してアジア地域にも進出した。1989 年台湾へ出店し、ある程度の成功をおさめると、1994 年以降マレーシア、中国、タイ、韓国へと順次進出、00 年末の展開地域はフランスを含め 22 ヶ国にまで広がり、売上高の 4 割程度が母国以外での実績となった【付属資料 3 参照】。

特にアジアでの伸長が目覚しく、00 年 12 月期の業績では、仏国内の販売伸び率が約 5%増に留まっているのに対し、アジアでは約 50%増となっている。

(4) マルチチャネル化(1998 年～現在)

- 20 海外進出が一段落した 1998 年、同社の戦略は大きく転換する。注力業態を HM から SM（売場面積 2500 平方メートル以下の食品スーパー）に重点を移す方針を明らかにし、1998 年にはそれまで段階的に出資比率を高めてきたコントワール・モデルヌを完全に統合、1999 年にはプロモデスとの合併を決定し、SM を主力とする両企業を取り込んだ。

このようにカルフルは、欧州、中南米、アジアへと段階的に出店エリアを広げるとともに、M&A によって成長を遂げてきた、という事ができる。

25

【小売業の国際展開の難しさ】

- とはいえ流通業世界第 2 位のカルフルと言えども、全ての国で成功している訳ではない。初期のベルギー・イギリス等からの撤退だけでなく、アジア地域と同時期に進出した北米では既存小売の圧力による仕入交渉の不調、労働交渉での失敗による営業妨害等の影響もあり、
- 30 早期撤退を余儀なくされた。またアジア地域の中でも、00 年 8 月には競合との争いに敗れ香港から全面撤退をしている。

こうした事情は世界ナンバー 1 流通業のウォルマートも同様で、米国内では圧倒的優位を誇りながらも、国際部門の経常利益は 01 年 1 月期で約 11 億円とグループ全体の利益の 1%

程度でしかない。しかも国際部門内では、カナダ・イギリス・メキシコで稼いだ利益をドイツ・南米・アジアでの赤字を補填しているという状況である。⁵⁾

アジアで圧倒的な優位を誇りながら、03年6月のシートゥーネットワーク社(首都圏を中心に食品スーパー「つるかめ」など約80店を展開)の買収まで日本上陸を見合わせていたテ

5 スコの CEO テリー・リーヒー氏は、日本への市場参入に関してのインタビューで、国際展開の難しさについて次の通りコメントしている。『アジア市場は国・地域での多様性があり過ぎ、特に日本は成熟した市場で伝統的な商慣習や流通機構がある。小売業はローカル対応しないと生き残れない。規模・組織が大きければ柔軟性も無くなる。グローバルな強さとローカルに対応するスピードとのバランスだ。地域密着で消費者に価値を提供するのが小売業の使命である』⁶⁾

【カルフルのアジアでの成功】

本国での市場飽和と、欧州市場全体の成熟化への対策として、早くから南米市場に進出し成功を収めた同社は、次に90年代から膨大な人口基盤が魅力であるアジア市場への進出を進めてきた。前述したように小売業の国際化は簡単では無い状況のなか、アジアにおいて、同社は複数の国・地域で成功を収め、現在ではグループ全体の中でも一番の成長地域として大きな戦略的意味を持つ事となった。以下は、アジアでの同社の成功の具体例である。

－台湾での成功－

20 カルフルは台湾には23店を持ち、国内最大のチェーンとなっているが(99年売上400億円＝1440億円)、外国人幹部がいる店は少ないと言う。また台北市郊外の汐止店では、食品売り場を台湾消費者が慣れ親しんだ市場風に構成してある等、現地流をまさに体現した作りになっている。国内取引の仕入ベースではカルフルの国際的な規模のメリットが反映されず、競合他社との極端な価格差がつきにくいいため、『出店していない地域での消費者調査を行う等台湾全体の消費者ニーズを掴む事を怠らない(台湾カルフル/フランソワ・ドゥボイエ総経理)』等の努力が不可欠であり、これを活かす「現地化」と「柔軟性」こそが、台湾カルフルの成功の秘訣であると言える。⁷⁾

－韓国での成功－

韓国でも事情は同様であり、韓国カルフルも元は多かった外国人社員を現在減らしてい

⁵⁾ 『巨大流通外資～強さと弱さを解き明かす』清尾豊治郎著 日本経済新聞社 2001年

⁶⁾ 日経流通新聞《2000年12月21日号》

⁷⁾ 日経情報ストラテジー《2001年12月号》

るところである。ディディエ・カステーン地域ディレクターは『外国人から韓国人に交代を進めているところ。売り場はほぼ終わり本部も変えていく』と言う。

- 当初はフランス人に人気の高い菓子や酒を並べて韓国の消費者にそっぽを向かれた事もあったがその後は試行錯誤で現地化を進めた。今では、売り場に色違いのビール缶を天井まで
- 5 壁一面に陳列したり、売り場毎に表示板の色を変えるなどの趣向を凝らす一方、キムチ等の韓国食品も並べており、フランス風の演出と韓国の消費者の嗜好の両面を取り入れたような売り場にしている。韓国カルフルが韓国人社員を登用するのはこうした試行錯誤が一段落し、次に権限委譲を進め、現地消費者に合った売り場作りを行う事で顧客の中に存在感を示そう、という考え方が背景にあったのである。⁷⁾
- 10 ちなみに韓国カルフルは 00 年現在で 12 店舗を持ち、ウォルマート、テスコを抑え業界第 2 位となっている(99 年売上 9,347 億ウォン/934 億円) 【付属資料 4 参照】。

【カルフルの日本進出】

- 15 仏カルフルは中国・台湾・韓国での成功に続けて、消費水準が非常に高く魅力的な日本市場進出に狙いを定めた。同アジア地域でも、進出時に日常的買い物が市場や個人商店でまだ多く行われていた中国・台湾・韓国と違い、日本は競合となり得る近代的流通業が既に確固とした地位を市場で築いており、外資の参入障壁は高いと思われていたが、同社のダニエル・
- 20 ベルナル会長は、日本市場を『他国と比較してもリスクは通常レベル程度でチャンスの方が大きい』と捉えており、『経済の長引く不況から、日本の消費者はより費用対効果に厳しくなり買い物のスタイルを変えようとしており、「最高品質の商品をどこよりも安い価格で販売する」という当社の政策は威力を必ず発揮するだろう』と考えていた。⁸⁾

- 進出の噂自体は 90 年初から存在していたが、特に 97 年頃から国道 16 号線沿線での候補
- 25 地選びを活発化させていたと言われている。同社の出店立地戦略は、大都市郊外の幹線道路沿いに大型店舗を設置して、従来週末に都心に買い物に行っていた客の流れをブロックし、また安価な商店の少ない都心の人口にも車で郊外にまとめ買いをしにきてもらう、という「両面戦略」であり、この手法は全世界で一貫している。その後何度か日本での候補地選考は頓挫したが、三井不動産とコンサルタント契約を結び、商業施設誘致を進めていた千葉県企業
- 30 庁との折衝の末、千葉幕張への進出の方向で話が進められていった。

⁷⁾ 日経情報ストラテジー 《2001 年 12 月号》

⁸⁾ 日経ビジネス 《2000 年 10 月 30 日号》

こうした最中の 99 年 1 月、カルフルの日本法人であるカルフル・ジャパンは設立された。当初の資本金は 1000 万円であり、店舗の開店とともに段階的に増資が行われ、現在は 32 億 1000 万円となっているが、この資本金は全て親会社の仏カルフルが拠出している。第一号店舗を千葉幕張地区に開業する、と正式に決定されたのはその 4 ヶ月後であり、総事業費は 38 億円で 2000 年 12 月オープン、と記者発表がなされた。⁹⁾

その後、ベルナル会長は 2000 年 10 月のオープン直前の記者会見で、日本での勝算はあるかという問いに対し『競争相手は多いものの、新しいコンセプトを持った流通企業が入り込む余地がある』と答えている。ではそのコンセプトとはどのようなものなのか。それについては『パリのマルシェ（市場）の賑わいである』とカルフル・ジャパンのシニアマーケティングマネージャーがコメントしている。また同氏は、今後の出店戦略出店に関しても『急がずに進め、コンセプトを最大限に発揮できる店舗を作っていきたい』と述べた。しかし、結局この会見で同時に発表された『03 年までに 13 店舗』という目標は達成されなかった。

【カルフルの対日本戦略】

－店舗戦略－

進出第 1 号店であるカルフル幕張店には、同社が当初に考えていた日本市場戦略が強く反映されており、それが続く南町田店、大阪の光明池店でも店舗設計の基礎になった。

① 圧倒的な広さと品揃え

幕張店の店舗面積は 2 万 9,941 m²（直営部分 1 万 7 千 m²、専門店 7.5 千 m²、共用 5.4 千 m²）で、近隣のコストコ、ガーデンウオーク幕張と比較して 1 万 m²以上広い。カルフル直営のスペースは 1 階には生鮮、加工食品、日用雑貨、カフェスタイルのフードコートを設けている。2 階では衣料品、家電製品、家具等を扱い、トータルの品目数は 6 万品目にのぼり（うち PB が 7000 品目）、一般的な日本のスーパーの 3～4 万点という品数を大きく上回っていた。また 1 階の半分と屋上が駐車場スペースで 1400 台を収容でき、車での来店にも充分対応できるように設計されていた。

② 思わず欲しくなる演出

同店舗の最大の売りはインスタベーカーリーとチーズ・惣菜売場であった。品揃えや提供方法にフランスらしさを出すため、インスタベーカーリーでは現地から取り寄せた石釜で焼いたパンを焼きたての状態で陳列、チーズ売場では 30 種類のものを専門店のよう

⁹⁾ 『日本の流通が壊滅する日』 小島郁夫著 ぱる出版 2001 年

を行った。惣菜売場では串刺しされたチキン 40 羽が大型オープンの中で回転し肉汁がしたたり、直径 1m の大鍋では焼かれたパエリアが音を立てる。調理場と売場が一体化し買い物客の食欲をそそる演出が特徴で、これを同社では「展示販売方式（お客さまの目の前でものを作り、お見せしながら販売する）」と呼んでいた。

5

ーコスト戦略ー

本国カルフルの最大の特色は、メーカーとの直接取引による、ライバル店の 2~5 割安という徹底した低価格戦略である。これによりグループのポリシーとする『地域最低価格保証』を実現する事が可能であった。また、これはナショナルブランドの直接購入で流通コストを削減するだけでなく、PB 製品をメーカーとの共同で低コストにて開発し続けてきた結果でもあった。

ただ今回の日本上陸に当たっては、最初は販売店舗数が限られているために PB 商品の導入が出来ず、メーカーとの NB に関する直接交渉がメインとなっていた。結果として幕張店での開業時の直接取引比率は、メーカー・卸との交渉の難航により期待通りの数字は上げられず、品目により 10 数%~50%程度という結果になったが¹⁰⁾、イオンの直接取引比率が 02 年時点で 20%程度だった事からも分かるように¹¹⁾、他の日本の小売業と比較すると大きい数字とは言えた。

直接取引に応じた企業の一つ、明治製菓は、納品はケース単位、日曜配送は不要を条件に契約に踏み切った。物流は、埼玉県内の明治製菓のセンターから幕張の店舗へ商品を直送するというもので、そのため同社のスティックチョコ「フラン」は他店よりも低価格で提供されている。ただ、多くの NB は他店と比較して安くなく、日本でも打ち出した『最低価格保証』は現実的には達成されていなかった【付属資料 5 参照】。

【カルフルの読み違え】

25 一品揃えー

『中心となる食料品から衣類、家電、日用品、CD、化粧品などフランス市場（マルシェ）の楽しさで演出されます。また、商品の 85%は国内メーカーから調達する流通形態からの品質と安さがもう一つの特徴です』¹²⁾

カルフルは台湾・韓国などアジア諸国での運営経験から、地域に密着するには地元製品主体の売り場づくりこそが重要と考え、「商品の現地化策」を日本でも推進し、敢えてフランス色

30

¹⁰⁾ 日経情報ストラテジー 《2001 年 12 月号》

¹¹⁾ 『新たなる流通の覇者 イオングループの大改革』鈴木孝之著 日本実業之日本社 2002 年

¹²⁾ 千葉県情報サイト「BAY-WEB」のカルフル幕張店紹介記事より

を打ち出す事を避けた。特に加工食品は輸入品をほとんど置かず日本製品に絞り、またその他日用品も輸入品は必要最低限で、国産品を直接取引により低コストで仕入れて安く売る、という他国で行ったと同様の商品戦略を行った。ただ、こうした事により、来店者の中には、フランスから来たということで勘違いして「ブランド品が置いてない」と失望する声も聞か
5 れた。その一方で、売り場の目玉として採用していた仏産ワイン・チーズなどの国内スーパーにない品揃えは高く評価されていた。

ー直接取引によるコスト低減ー

カルフルーが要請した『直接取引』に対し、日本のメーカー側は強い反発を見せた。この
10 一つの原因は、『これがグローバルスタンダードです』という高圧的なバイヤーの態度に対する反発と、交渉の席で提示されるリベート等の余りにも厳しい条件をメーカー側が嫌ったためである。¹³⁾

『カルフルーの通った後にはペンペン草も生えない』と揶揄されるほどの徹底した厳しい交渉姿勢で、飲料業界のメーカーには卸に泣きついて交渉窓口を変わってもらったところも
15 あると言う。また更にメーカー側を怯ませたのは、原価の開示を迫る徹底した要請であった。カルフルーにとっては、本国での製販同盟のように、協働して利幅を上げるためにはお互いのコスト構造を知っておく事が重要な要件であったのだが、日本のメーカーは『建値方式(予めメーカー側が小売価格を想定しそれへの掛け率で販売価格を提示)』の取引で自らの原価を
20 隠す取引慣行を続けてきたため、原価情報開示は、後々自らの首を絞めるのでは無いかと怖気付いたのである。また裏の事情としては、カルフルーの参入に危機感を感じた日本のスーパーマーケット側が、自己防衛のためにメーカーを事前に困り込んだ事も影響したと言われている。こうしてメーカーとの直接取引の多くが成立しなかったカルフルーは、次に卸との交渉に入った。ただ、ここでも厳しい交渉姿勢や、卸を通じてメーカーへの原価開示要請が
25 続けられたため、一部の卸や有力メーカーはカルフルーとの取引そのものを避けるようになった。例え世界第2位の小売業と言えども、日本ではまだ数店舗程度の規模しかなく、厳しい条件での取引に旨みは少ないと判断したためである。このため、売り場で二番手、三番手以降のメーカー品のみしか取り扱う事が出来ず、元々有力なナショナルブランドをロスリーダーにして集客を目論んでいた構想が出来なくなり、売り場自体の魅力も落としていくことに繋がった。

30

¹³⁾ 日経ビジネス 《2000年9月11日号》

－人事の混乱－

開業から3週間も経たないうちに、幕張店の最初の店長(アラン・ドンディ氏)は解任された。カルフルでは『通常の人事異動の一環』と説明しているが、実際は、開店当初の来店客数を見誤りレジの応対など混雑の処理が出来なかった事や、商品補充の遅れ、商品陳列の煩雑さに対し幕張店の対応が追いつかなかった事5の責任を取らされたと見られている。

また同社では『従業員の入れ替わりが激しい』とも言われていた。パートを含め2、3週間で辞める人もいるという。これが売り場や在庫管理、レジの混乱の要因だったとの指摘もある。

この点につき、人事問題に詳しいジャーナリストは次のようにコメントしている。

- 10 『カルフルは従業員採用に関し、流通業界経験者の他に当初英語や仏語が出来る人を優先しました。仏人スタッフとのコミュニケーションを考えてです。しかしスーパーである以上、流通業の本質を理解している事や顧客との対応を優先するべきです。ここはフランスではなく日本です。顧客との対応で仏語は必要ありません。カルフルとしては開業の各種条件整備や商品戦略、直接取引に時間を取られ、日本でスタッフ教育の時間が足りなかったといえるでしょう』。¹⁴⁾
- 15

【戦略の転換】

－品揃えの修正－

『輸入品が少なく期待はずれだった』という消費者アンケートの結果から、カルフル・
20 ジャパンは、日本製品主体の商品政策から仏本国や欧州製品を前面に押し出す方向へ方針転換した。01年10月に「フレンチフェア」を開催、これを機に、直輸入のPB商品を従来の120品目から、新たにジャムやハチミツ、紅茶、菓子、珍味の缶詰など150品目を追加して倍増させた。また総菜・ベーカリーにも仏の家庭料理を増やし、ワインやチーズの輸入品も増やす事により、競合他社との違いを強調する戦略を取ったが、これは従来のアジア諸国で
25 のカルフルの勝ちパターンであった「商品の現地化策」をから見れば大幅な修正であった。カルフルは、その後も欧州からの雑貨や食器等の生活用品の品揃えを増やしていき、03年7月の幕張店改装時には、面積110㎡、1000品目を取扱う専門売り場「ラ・メゾン」を設置した。幕張店店長のオリビエ・メルシエ氏は『欧州製品のセレクトショップの専門売り場はカルフルグループにとって初めての試み。こうしたニーズは開業当初には予想できなかった。
30 今まで勤務してきた仏国内や上海では価格を注意すれば競合と戦えたが、日本では価格に加え品質・品揃え・サービスが求められる。それだけ日本の消費者の嗜好は多様で成熟しており、

14) 日経流通新聞 MJ 《2003年7月31日》

売り場作りには一層の工夫が必要と実感している』と語っている。¹⁵⁾

一 売り場の改良一

5 本国と同じ背の高い商品棚は、『圧迫感がある』『店内が見渡せない』と日本の消費者には不評であったため、幕張店の改装に合わせて低い棚を導入した。衣料品売り場では 140cm と従来より背の低い什器を現行の 2 割から 8 割に増やした。同様に、食品売り場の中央に配置した円形鮮魚コーナーも、視界不良の原因となっていたため取り払い、全体を見渡せるようにした。またおもちゃや絵本などの子供向け商品や、家具や照明等の住居関連など一箇所に集める方向でレイアウトを組み直し『売り場の明確化』を図った。前出のメルシエ店長は『導
10 線や売り場作りに計算違いがあり、日本の消費者の進化についていけない売り場だった』と述べている。¹⁶⁾

一 卸の活用一

15 カルフルの目的は『メーカーとの直接取引』そのものにあるわけではなく、あくまでそれは低コストを実現するための手段であった。カルフル・ジャパンの広報は『何が何でも直接取引にしたいわけでは無い。卸を使って安く済むならそれを選ぶ』と話している。¹⁷⁾

卸の中でも、工夫を打ち出してお互いにメリットをもたらすような取引が出来るところとは緊密な関係を築き始めており、その一つの例が日用品卸の業界 3 番手の中央物産である。同社は、カルフルとの取引に際し、商品の集荷・配送、販促支援等個別の機能毎に料金を提示し手数料を受取る『メニュープライシング方式』を導入した。業界関係者によると、「卸値
20 だけなら中央物産より低い見積もりを提示した会社もあった」ようだが、カルフル側で選定の決め手になったのは、従来の不透明な卸値のみの交渉でなく各業務に対して合理的な価格を明示した点であった。¹⁸⁾

25 また、直接取引を拒んだトップブランドの商品が供給されず、売り場の魅力が落ちている点は早急に改善する必要があったため、必要のある卸との取引は行うように軌道修正もしている。こうした軌道修正は、最初の幕張店開店後、すぐに行われ、前任の幕張店長クリスチャン・シャリタ氏が開業 6 カ月後の雑誌のインタビューの中で『日本に根付いた(卸の)システムを使って低コストが実現するなら最大限活用したい。現在取引をしている卸 3 業者との関

¹⁵⁾ 日経流通新聞 MJ 《2003 年 7 月 31 日》

¹⁶⁾ 日経流通新聞 《2003 年 7 月 10 日》、日本経済新聞 《2003 年 7 月 11 日》

¹⁷⁾ 日経情報ストラテジー 《2001 年 12 月号》

¹⁸⁾ 日経ビジネス 《2001 年 2 月 19 日号》

¹⁹⁾ 日経ビジネス 《2001 年 3 月 5 日号》

係は大変良好だ』と述べている。¹⁹⁾

一人事的施策一

- 5 02年7月、カルフルは、02年7月にも日本独自の業務指針マニュアルを導入し、抜本的な業務の見直しを行った。このマニュアルは「売り場作業」「採算管理」「人事管理」「マーチャンダイジング」など7項目で構成され、運用に当たっては営業中の3店舗の加工食品、生鮮、衣料、雑貨、住関連の各部門でそれぞれ項目を確認し、カードを用いて対応状況が一目で分かるように工夫されていた。この導入は、従来業務内容が細部まで標準化されておらず、従業員の対応にばらつきがあった点を修正するためのもので、サービスや売り場づくりの向上につなげる意味合いがあった。²⁰⁾

- 15 また03年10月に開店した尼崎店では始めて日本人店長を起用、品揃えや商習慣でより日本市場に対応していく方針を打ち出した。この新店長は、イオンから転身した渡辺幹夫氏(49歳)で、イオンで仕入担当や店長を経験、米婦人服専門店の日本法人立ち上げなど海外事業の経験も豊富な人材である。尼崎店は他のカルフル店舗より国産商品へ需要が根強いとみて日本人店長が適任と判断した。

- 20 更に今後の店長候補育成のため、30~40歳代を中心に日本人から15人程度を選抜し研修を始めた。選抜者毎に不得意分野を克服させ、好成績者から店長を選ぶ。カルフルは2005年末時点で現在の7店舗から更に増やす計画のため、それまでに過半数の店舗を日本人店長に任せ「日本流」の経営を浸透させる狙いに行っている。²¹⁾

- 25 デュボワ社長は、『日本市場を最も良く理解している日本人が店長になり、その下にフランス人部門長を数人配置するのがバランスが良い』として、最終的には全店に日本人店長を起用する考えを示している。一方、現段階でのフランス人店長候補者には、日本の家庭環境・食習慣を深く知ってもらおうと、来日から2週間ほどホームステイを実施する事となった。²²⁾
- 25 日本語学校にも通わせ、文化・語学の両面から日本に対する理解度を高めるのが狙いである。

【カルフル・ジャパンの今後】

カルフルの日本上陸は、これまでのところ順風満帆とは言えないものの、様々な失敗を

²⁰⁾ 日経流通新聞《2002年5月9日》

²¹⁾ 日経経済新聞《2003年5月15日》

²²⁾ 日経流通新聞《2003年10月21日》

その都度修正してきた事により、現時点で業績は多少なりとも上向く兆しが見えてきた。

03年1～6月期の決算会見上、ベルナル会長は日本での売上高が既存店ベースで前年同期比10%増加した事を明らかにし、『欧州製品を強化した店作りの成果が出た』と販売力の向上を分析した上で、年内に新規開店する3店舗でも『同様のコンセプトを採用する』とも
5 コメントしている。²³⁾

こうした軌道修正は、今回の日本に限って行われたことではなく、台湾や韓国の例でも見られたように、カルフルはどこの国へ出る場合でも「試行錯誤」は行われていたものである。00年の日本でのインタビューの際、ベルナル会長は『我が社は国際的な企業だが、
10 国際企業となるためには学ぶべき事がたくさんあり、それには失敗という代償が必要であった』と話し、トライ・アンド・エラーの必要性を説いている。²⁴⁾

以上の状況を鑑み、今後の日本市場での展開をカルフル・ジャパンはどのように考えていくべきであろうか。試行錯誤の結果見えてきた日本の消費者のニーズに合わせ、欧州産品を
15 販売する事などの「現地化」を更に強化すべきであろうか。

ただそれだけでは「大規模外資小売業の本当の優位性である商品調達力（イオン岡田卓也
20 会長談²⁵⁾）」を享受できない。店舗の拡大を一刻も早く進め、元々の強みである仕入先との価格交渉力を強めて、他店舗より圧倒的に安い品揃えと価格を整備する事を優先すべきであろうか。

²³⁾ 日経流通新聞《2003年9月2日》

²⁴⁾ 日経ビジネス《2000年10月30日号》

²⁵⁾ 日経ビジネス《2001年11月5日号》

【付属資料1】日本の主要 GMS 売上高・利益推移

単位：十億円

		'96	'97	'98	'99	'00
ダイエー	売上高	2,503	2,506	2,470	2,343	2,205
	粗利益率	24.7%	23.6%	21.2%	21.9%	20.4%
	経常利益	25.0	0.6	-25.8	1.0	1.1
	売上高経常利益率	1.0%	0.0%	-1.0%	0.0%	0.1%
イトーヨーカ堂	売上高	1,545	1,546	1,548	1,563	1,509
	粗利益率	26.7%	27.1%	26.9%	27.6%	27.4%
	経常利益	77	70	70	71	51
	売上高経常利益率	5.0%	4.5%	4.5%	4.6%	3.4%
イオン	売上高	1,202	1,295	1,255	1,314	1,422
	粗利益率	26.5%	26.9%	22.7%	23.3%	24.2%
	経常利益	26.7	29.9	21.8	24.8	23.8
	売上高経常利益率	2.2%	2.3%	1.7%	1.9%	1.7%
マイカル	売上高	1,053	1,125	1,135	1,150	1,035
	粗利益率	26.2%	24.3%	24.1%	23.9%	19.3%
	経常利益	12.0	16.0	17.5	15.0	3.2
	売上高経常利益率	1.1%	1.4%	1.5%	1.3%	0.3%
西友	売上高	1,023	1,005	998	953	875
	粗利益率	26.6%	26.4%	20.5%	20.4%	21.2%
	経常利益	8.1	8.5	5.7	10.3	6.3
	売上高経常利益率	0.8%	0.8%	0.6%	1.1%	0.7%
ユニー	売上高	640	710	748	789	774
	粗利益率	23.5%	23.4%	22.4%	22.7%	23.2%
	経常利益	10.2	13.3	14.1	14.5	12.8
	売上高経常利益率	1.6%	1.9%	1.9%	1.8%	1.7%

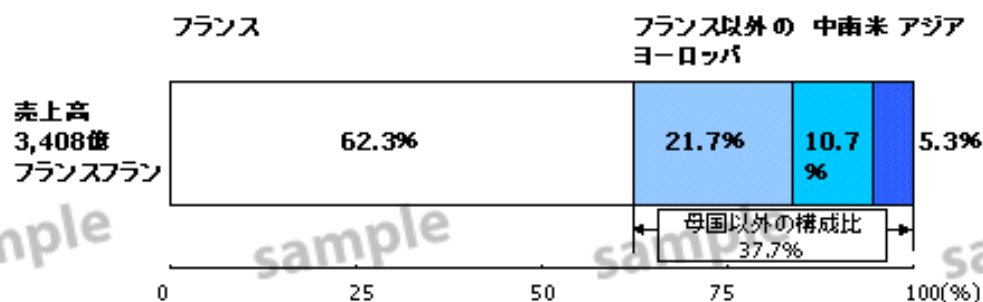
出所：『流通会社年鑑』日本経済新聞社

【付属資料 2】 世界のGMS売上高

順位	企業名	出身国	1999年度 売上高 (百万ドル)	1998年度 売上高 (百万ドル)	98-99年 伸び率 (%)
1	ウォルマート	米国	163,532.0	130,523.0	125.3%
2	カルフル	仏	52,196.1	36,019.5	144.9%
3	クローガー	米国	45,352.0	43,082.1	105.3%
4	メトロ	独	44,163.4	52,110.0	84.8%
5	ホームデポ	米国	38,434.0	30,219.0	127.2%
6	アルバートソンズ	米国	37,478.0	35,871.8	104.5%
7	ITM	仏	36,762.5	38,986.4	94.3%
8	シアーズ	米国	36,728.0	36,704.0	100.1%
9	Kマート	米国	35,925.0	33,674.0	106.7%
10	ターゲット	米国	33,702.0	N/A	N/A
11	J. C. ペニー	米国	31,503.5	30,456.0	103.4%
12	アホールド	和蘭	31,222.2	37,070.2	84.2%
13	セーフウェイ	米国	30,801.8	27,089.5	113.7%
14	レーベ	独	30,578.0	32,221.4	94.9%
15	テスコ	英国	30,404.4	28,436.0	106.9%
16	エデカ	独	30,002.6	32,553.3	92.2%
17	コストコ	米国	26,976.5	23,830.4	113.2%
18	デンゲルマン	独	26,509.1	31,008.8	85.5%
19	アルディ	独	26,107.5	29,000.0	90.0%
20	セインズベリー	英国	25,833.1	25,184.3	102.6%

出所：「チェーンストアエイジ」2000年12月1日号

【付属資料 3】 カルフル社連結決算表



出所：「カルフル 連結決算表1999」

【付属資料 4】 カルフルの地域別出店数推移

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
全体	123	131	200	201	204	222	204	275	306	351	541
ヨーロッパ系	98	103	167	160	161	169	175	179	185	191	321
フランス	72	74	133	118	114	114	117	117	117	117	179
スペイン	26	29	34	40	43	46	50	53	56	58	112
ポルトガル				2	2	2	2	2	3	4	5
イタリア				1	6	5	6	6	6	6	6
トルコ				1	1	1	1	1	2	2	5
ポーランド									1	3	7
チェコ										1	3
ギリシャ											3
中南米系	24	27	29	36	36	44	57	72	84	101	112
アルゼンチン	4	4	4	6	7	9	12	15	18	21	22
ブラジル	19	22	24	28	29	33	38	44	49	59	69
メキシコ						2	7	13	17	19	17
コロンビア										1	2
チリ										1	2
米国	1	1	1	1	2						
アジア系	1	1	4	5	7	9	13	24	39	59	81
台湾	1	1	4	5	7	8	10	13	17	21	23
マレーシア						1	1	2	3	5	6
韓国								3	3	6	12
香港								1	2	4	4
タイ								2	6	7	9
シンガポール									1	1	1
中国							2	3	7	14	21
インドネシア										1	5

- 1) 1999年の店舗数はコントワール・モデルヌ、およびプロモデスのハイパーマーケットの店舗数を含む
 2) フランスの119店にはモナコの1店を含む

出所：「カルフル 連結決算表 1999」

【付属資料 5】カルフル幕張店と近隣他店舗の価格比較

単位：円

	カルフル	競合店			
		イトーヨーカ堂	ジャスコ	Mr.Max	オリンピック
	幕張店	幕張店	マリバヤ店	新習志野店	幕張店
花王 アタック 1.2kg	398	-	298	328	378
花王 ヌリーズ M60枚	1,580	1,480	-	1,178	1,580
テイッシュペーパー 5個	198	278	298	278	298
溶生堂 スーパーマイルド ボンボトル	598	-	698	498	748
旭化成 サランラップ 30×20cm	178	-	158	-	145
パナソニック 乾電池 単三8本パック	880	880	880	679	780
キリンビバレッジ 生茶 2Lペット	315	258	148	188	218
サントリー 醋 640ml	1,180	1,150	1,138	-	-
明治製菓 フラン	118	128	128	134	145
日清食品 カップヌードル	140	143	98	116	98
味の素 小瓶75kg	265	276	275	-	268
ニチレイ からあげチキン 6個入り	265	268	198	-	270
明治乳業 ブルガリアヨーグルト 500ml	188	248	248	-	158
紀文 はんぺん	165	148	148	-	128
卵 L10個	98	188	98	-	198

出所：「日経流通新聞 2000年12月12日」

【参考文献】

- * 『新たなる流通の覇者 イオングループの大改革』 鈴木孝之著 日本実業之日本社 2002年
- * 『巨大流通外資～強さと弱さを解き明かす』 清尾豊治郎著 日本経済新聞社 2001年
- * 『日本の流通が壊滅する日』 小島郁夫著 ぱる出版 2001年
- * 『グローバル・リテ일러』 根本重之・為広吉弘著 東洋経済新報社 2001年
- * 『流通メガ・バトル』 野口智雄著 日本経済新聞社 2000年
- * 『ハイパーマーケットがやってくる』 清尾豊治郎著 ダイヤモンド社 2000年
- * 『小売業の海外進出と戦略』 川端基夫著 新評論 2000年
- * 日経流通新聞 《2003年10月21日》
- * 日経流通新聞 《2003年9月2日》
- * 日経流通新聞 MJ 《2003年7月31日》
- * 日経流通新聞 《2003年7月10日》、日本経済新聞 《2003年7月11日》
- * 日本経済新聞 《2003年5月15日》
- * 日経流通新聞 《2003年3月18日》
- * 日経流通新聞 《2002年5月9日》
- * 日経情報ストラテジー 《2001年12月号》
- * 日経ビジネス 《2001年11月5日号》
- * 日経ビジネス 《2001年3月5日》
- * 日経ビジネス 《2001年2月19日号》
- * 日経流通新聞 《2000年12月21日号》
- * 日経ビジネス 《2000年10月30日号》
- * 日経ビジネス 《2000年9月11日号》

【その他参考サイト】

- 1.) カルフルージャパン HP
- 2.) JMR 生活総合研究所サイトより
『カルフルーは日本で成功するか』
2002年 戦略分析チーム 合田氏 作成
- 3.) ビジネス知識源 cool-knowledge-com サイト
『流通構造の変化と組織的知識（第2部）』より
2000年12月25日 Systems Research Ltd. Chief Consultant 吉田繁治氏 作成

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不許複製 慶應義塾大学ビジネス・スクール 2004 Jul.

コンテンツワークス株式会社 BookPark サービス
