



慶應義塾大学ビジネス・スクール

カルフルー・ジャパン

【苦戦するカルフルー】

- 5 『日本の小売業界に黒船来襲』－ 2000年12月のカルフルー日本上陸は、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ーである。
- 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、今回のカルフルーによる「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。特にカルフルーは、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ー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。