

域内市場の寡占化と出店規制強化を受けた 欧州小売業界の最新動向

—グローバル展開の加速と域内市場における出店戦略の新潮流—

2 0 0 1 年 8 月
ロンドン駐在員事務所
日 本 政 策 投 資 銀 行

目 次

要旨

はじめに

第1章 欧州小売業界のトレンド

1. 世界の大手小売企業ランキング
2. 欧州小売業界の分類
 - (1) 経営方式による分類
 - (2) 業態別分類

第2章 欧州小売業界の特徴

1. 寡占化の進行
2. プライベートブランドにみられる商品開発力の高さ
3. 生産者との直接取引による卸機能の取り込み
4. 競争激化に伴う業績の二極分化

第3章 欧州小売業界の積極的な海外展開

1. 国境を越えた小売業界の再編
 - (1) 国内市場からのプッシュ要因
 - (2) 国外市場からのプル要因
2. フランス勢が席卷するスペインの小売市場
3. 活発化する欧州勢のアジア進出

第4章 小売業に対する規制の強化 ～フランスの最新動向～

1. フランスにおけるラファラン法の制定
2. 小売大手による仕入れ市場の支配と新経済調整法制定の動き

第5章 英国にみるショッピングセンター（SC）開発の新潮流

1. 英国における SC 開発の歴史的経緯
2. SC 開発に対する政府の規制強化の動き
3. 最近の開発事例 ～オラクル・ショッピングセンター～
 - (1) レディングの概要
 - (2) レディングのまちづくり戦略
 - (3) オラクルショッピングセンターの概要
 - (4) SC 開発が既存の中心市街地に与えたインパクト

おわりに

(参考) フランスの小売業界史
主要参考文献・インタビュー先

要 旨

1. 欧州の小売業は、国内市場での圧倒的な市場占有率と積極的なグローバル展開を通じて急速にプレゼンスを高めてきており、1990年代以降、世界の小売業界をリードする一大勢力となっている。
2. 欧州域内の小売市場は日本と比べて大手グループによる寡占化が著しく進んでおり、北欧では上位5社のシェアが9割近く、フランスや英国の食品市場でも過半数に達している。この圧倒的なシェアを背景に、卸機能を内部化して生産者との直接取引を実現するとともに、利幅の大きいプライベートブランド（PB）の普及に取り組んできた。売上高に占めるPB商品の比率は2～4割前後と日本を大きく上回っており、単に低価格を訴求するだけでなく「品質と価格のベストバランス」を実現することにより、消費者の幅広い支持を集めている。
3. 小売業は、国ごとの商慣習や生活文化の相違から「国内産業」の性格が強いといわれてきたが、国内市場の飽和・EUの市場統合・消費者の嗜好の均一化などを背景として、欧州系企業は早くからグローバルな展開を積極的に進めてきた。各社とも初期の海外進出から得た教訓を生かし、現地の消費者ニーズを徹底的に調査して数万点にも及ぶ食品・非食品の最適な品揃えを構築し、これを可能な限りローコストで調達することを基本戦略としている。欧州の小売業界では南北格差が大きく、伝統的な中小小売店が数多く残っていたスペイン・ポルトガルや中欧諸国では、仏・独・英系の大手企業の進出が相次ぐなど、国境を超えた業界の統合再編が進んでいる。しかし、これらの国々でも大手企業の進出から数年を経過するうちに市場は飽和状態に達しており、他社に先駆けて進出できるかが成否を握るカギとなっている。
4. 小売各社のグローバル化を促す一因となったのが、小売業界に対する国内での規制強化の動きである。フランスではハイパーマーケットなどの大型店が90年代に急増したが、地域に密着した小売店の退出が相次ぎ、価格競争の激化で生産者の反発が高まった。仏政府は97年に「ラファラン法」を制定し、出店許可の必要な店舗面積を引き下げ、地域の審議会による同意を要件とするなど出店規制を大幅に強化したことから、98年以降ハイパーマーケットの新設は1件も認められていない。
5. 英国でも90年代半ばから出店規制を強化しているが、単に新規出店を抑制するだけでなく、都市計画や中心市街地活性化の観点から「持続可能な開発」へと誘導することを目的としており、まちづくりの視点からの小売開発が強く求められるようになってきている。本文では、デベロッパーが既存の商店街や地元自治体と一体となってショッピングセンターの開発と運営をおこない、リテールのまちとして高い評価を受けるに至った英国レディングの事例を紹介する。

ロンドン駐在員事務所
駐在員 清水 誠

はじめに

仏カルフルに続いて独メトロ、英国テスコの日本進出計画が伝えられるなど、欧州の小売業に対する関心が高まりをみせている。国内市場が寡占化している欧州では、90年代にM&Aによる上位集中が進むとともに、中欧やアジアなどへの進出が一段と加速した。関係者の間では、今後数年間で、圧倒的な規模の優位性を発揮するグローバル小売業が台頭するとの見方が広まっており、こうした急速な成長を可能にするための文化的・地域的な適応能力を備えた業態の確立が進むものとみられている。

本稿は、グローバル化を進める欧州小売業界の強みをさまざまな角度から分析するとともに、出店規制が強化されるなかで今後の小売開発の方向性を探ることを目的としている。

第1章では、世界の小売業界で躍進を続ける欧州勢の概要を紹介し、続く第2章では、寡占化の進行、プライベートブランドにみられる商品開発力の高さ、生産者との直接取引による卸機能の取り込みなど、欧州小売業界にみられる特徴を説明している。

欧州小売業は早くからグローバル展開を進めてきたことでも知られる。第3章ではその背景を探るとともに、外資系企業が小売市場を席卷するスペインの現状をレポートする。

第4章では、大型店の出店に対する規制強化の動きについて、フランスの最新動向を中心に説明している。折しも日本では、大規模小売店舗立地法（大店立地法）が施行されてから本年6月でちょうど1年が経過した。それまで大規模店の出店を規制していた大規模小売店舗法（大店法）が出店地の商業者の「事業機会の確保（商業調整）」を目的としていたのに対して、大店立地法は出店予定地周辺の「生活環境の保持」に焦点を当てており、まちづくりの視点を取り入れた内容となっているのも新法の特徴である。かつての「大規模店と中小商業者」という事業者どうしの対立を乗り越えて、今後は、地域全体のなかで商業施設をどのように位置づけるかが問われるとともに、大規模店も「企業市民」としてまちづくりに参画する意識が求められるようになると思われる。そこで第5章では、中心市街地の活性化を政策的に推進する英国において、デベロッパーが既存の商店街や地元自治体と一体となってSC開発と運営をおこない、リテールのまちとして高い評価を受けるに至ったレディングの事例を紹介する。

欧州小売業界の現状を把握し、今後の日本における小売業のあり方を考えるうえで、本稿が多少なりとも参考になれば幸いである。

（本文中の換算レートは1ポンド=170円とした）

第1章 欧州小売業界のトレンド

1. 世界の大手小売企業ランキング

世界最大の小売企業といえば米国ウォルマートであるが、世界の小売企業上位20社のうち、半数以上の11社を欧州勢が占めることはあまり知られていないかもしれない。1980～90年代にかけての欧州小売企業の成長はめざましく、とりわけグローバル展開において、世界をリードする存在となっている。表1は、世界の大手小売上位20社の売上高と海外進出状況を示している。このなかで欧州系に注目すると、メトロ・エデカなどのドイツ系企業が5社、カルフルなどフランス系が3社、英国系はテスコとセインズベリーの2社がランキング入りしている。なお、カルフルは99年に仏プロモデスと合併して独メトロの売上高を抜き、現在ではウォルマートに次ぐ世界第2位の小売業者となっている。

欧州勢は早くから国外進出を手がけてきた。米国や日本の小売業も国際化に取り組んでいるが、欧州系の海外展開の進み具合は際立っている。たとえば、オランダのアホールドは米国市場で5位となるなど海外売上が7割を占めており、カルフルやメトロも3分の1以上に達している。上位20社の売上高と海外展開でみると、欧州の小売業界はフランスとドイツが二大勢力となっており、これに英国勢が続く形となっている。

(表1) 世界の大手小売企業上位20社(99年) (網掛けは欧州企業を表す)

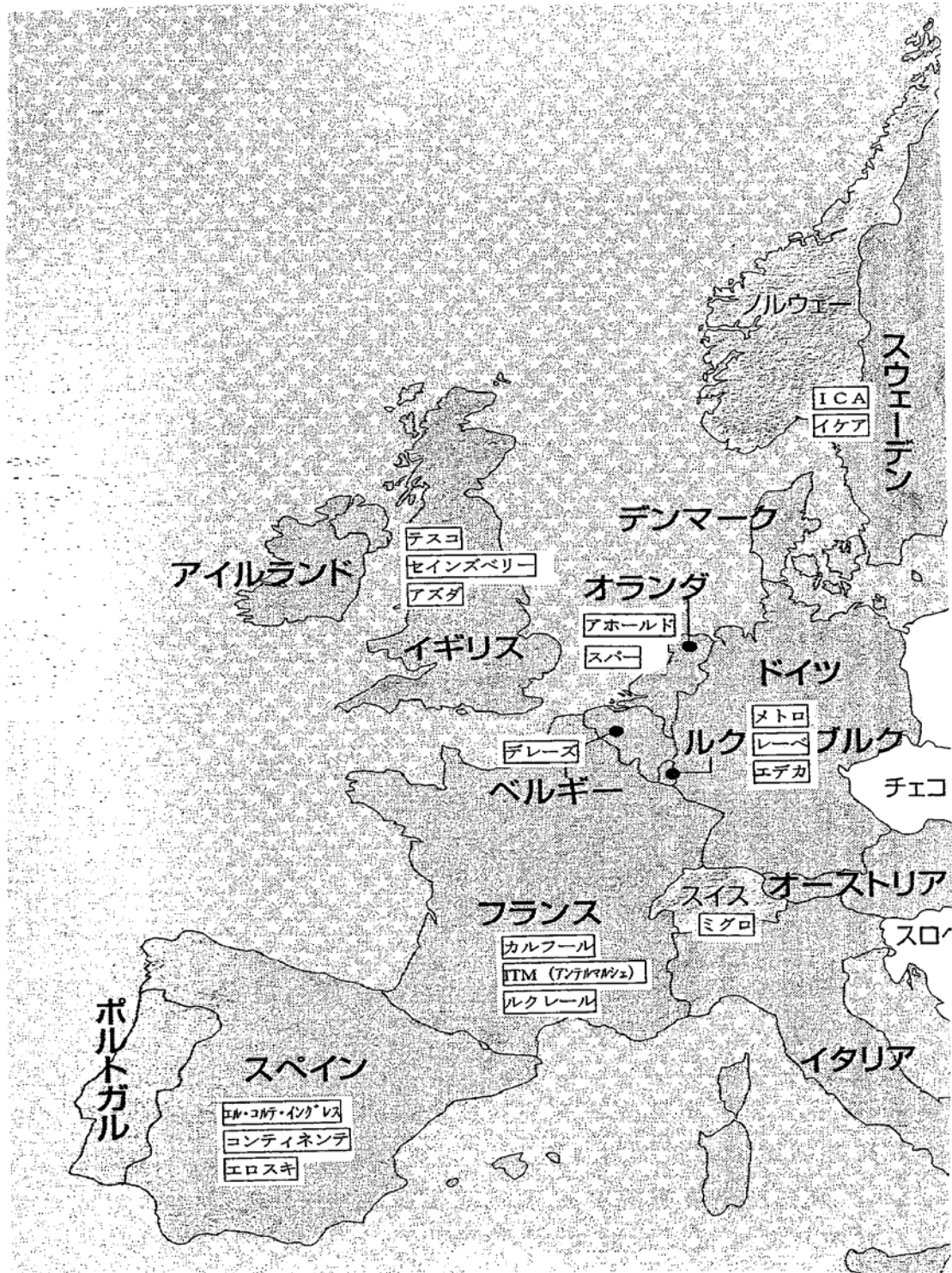
順位	企業名	国名	業態	売上高 (百万ドル)	海外売上 比率(%)	進出国・ 地域数
1	ウォルマート	米国	DS	130,523	9.4	9
2	メトロ	ドイツ	DS	52,110	35.0	20
3	クローガー	米国	SM	43,082	0.0	1
4	I TM (アンテルマルシェ)	フランス	SM	38,986	18.8	7
5	アホールド	オランダ	SM	37,070	70.9	16
6	シアーズ	米国	DP	36,704	8.6	2
7	プロモデス	フランス	SM/HM	36,203	38.1	16
8	カルフル	フランス	HM	36,019	43.6	20
9	アルバートソンズ	米国	SM	35,871	0.0	1
10	Kマート	米国	DS	33,674	0.0	1
11	エデカ	ドイツ	SM	32,553	2.4	6
12	レーベ	ドイツ	SM	32,221	18.5	9
13	デンゲルマン	ドイツ	SM	31,008	49.0	11
14	デイトン・ハドソン	米国	DS/DP	30,951	0.0	1
15	J・C・ペニー	米国	DP	30,456	N.A.	4
16	ホームデポ	米国	SS	30,219	N.A.	3
17	アルディ	ドイツ	DS	29,000	30.8	8
18	テスコ	英国	SM	28,436	7.8	8
19	セーフウェイ	米国	SM	27,089	12.9	3
20	セインズベリー	英国	SM	25,184	18.4	2
(参考)						
23	イトーヨーカ堂	日本	GMS	24,068	29.9	20

(注) DS：ディスカウントストア、SM：スーパーマーケット、DP：百貨店、HM：ハイパーマーケット
SS：専門店、GMS：総合スーパー

(資料) Ross Davies/矢作敏行編「アジア発グローバル小売競争」

米国勢の海外売上比率はウォルマートやセーフウェイなど今のところ1割前後にとどまっているが、今後はアジア市場などをターゲットに海外展開の意欲を高めていると伝えられる。

(図1) 欧州各国の主要な小売業者一覧



2. 欧州小売業界の分類

小売業はさまざまな角度から分類が可能であるが、ここでは経営方式と業態の違いに着目して欧州の小売業を分類し、それぞれの特徴をまとめてみた。

(1) 経営方式による分類

小売業の経営方式に着目すると、小売店は単独店とチェーン店に分けられ、チェーン店にはマルチプル、フランチャイズ、ボランタリーの3つがある。

①独立系の単独店 (Independent Traders)

②マルチプル (Multiple)

本部組織と各店舗が同一の企業に属する小売チェーンを指す。ダイエーやイトーヨーカ堂などがこれに該当する。欧州ではマルチプルが小売市場の主流であり、英国では小売のおよそ6割を占めている(1960年頃は3割程度であった)。なお、マルチプルは英国英語であり、米国ではこれをチェーンストアと呼んでいる。

③フランチャイズチェーン (Franchising)

本部組織が独立系小売店に対して卸機能や小売店支援機能を提供するが、企業としては本部と小売店が別々の組織となっている形態を指す。

④ボランタリーチェーン (VC)

巨大なマルチプル勢力に対抗するため、卸と小売店が連携して本部と加盟店からなるチェーンを組織するもので、卸主導のものと小売店主導の2つのタイプがある。VCは共同仕入れ機構を設立し、発注単位の大口化で仕入れ値を引き下げ、大手を相手に生き残り競争を繰り広げてきた。フランスではルクレールやアンテルマルシェなどのVCが市場シェアの3割以上を占めるなど、一大勢力に成長している。加盟店の独立性を重視するものから、本部がきめ細かく運営指導をおこなうものまでさまざまだが、フランチャイズチェーンのような上下関係はなく、加盟するメンバーが横のつながりで結束しているのが特徴である。チェーンへの加盟は任意・自由だが、本部の経営方針・政策に協力することを主宰者と盟約し、仕入商品の品揃えや価格維持、サービスの提供などについて加盟店は共同歩調をとることが求められる

(2) 業態別分類

一方、欧州の小売業を業態別にみると、概略次の6つに分類することができる。

①百貨店

伝統と格式を誇る老舗が多いが、売上高では大手スーパーの規模には及ばない。フランスの最大手デパートのプランタンで国内第6位、ラファイエットは同13位となっている。

②スーパーマーケット (SM)・ハイパーマーケット (HM)

両者は基本的に売場面積により区別されるが、各国によって定義は異なっており、フランスでは2,500 m²以上のものをHM、400 m²~2,500 m²のものをSMと呼ぶのに対し、英国では同25~50平方フィート(2,320~4,640 m²)をSM、50平方フィート以上をHMと称している。最初のHMは1963年にカルフルがパリに開いたもので、その後オーシャン(67年)、プロモデス・カジノ(70年)が続いた。フランスではHM1,143店(平均売場面積5,800 m²)

に対し、SMは5,863店(同1,130㎡)存在する。HMの数はここ数年ほぼ横這いだが、SMは次に述べるハードディスクカウンターなどに押されて、近年は減少傾向にある。

③ディスカウントストア

英国では1960年代から70年代にかけて郊外型のディスカウントストアが相次いでオープンし、徹底したセルフサービスで無料配達などのサービスもない代わりに思い切った低価格を打ち出した。食品系ではアスタ(ASDA)、非食品系では家電量販店のコメット(Comet)などがその代表である。最近では、日本のホームセンターに相当するDIY分野が好調であり、B&Qを運営するキングフィッシャー(英国)は98年に仏DIY大手のカストラマを合併し、台湾や中国にも進出するなど、グローバル展開に注力している。

また、ドイツやフランスなどでは、食料品のハードディスクストア企業の成長が注目を集めている。ドイツ系のリドルやアルディが同業界大手であり、フランスでもこの業態の店舗数は最近5年間で1.5倍以上増えている(96年1,613→2000年2,539)。店舗は600㎡程度と小型で、品揃えを売れ筋の食料品や日用雑貨に絞り込み、徹底した経費削減によって低価格販売を実現している(写真参照)。

④生活協同組合(Co-operative Societies)

生協のシェアは歴史的な背景などにより国ごとにばらつきが大きい。スウェーデンのように小売市場の約2割を占めるところもあるが、全体的にはマルチプル勢との競争を受け、シェアは低下傾向をたどってきた。これに対して生協では、組合の統合による経営効率化や共同仕入れ機構(CWS: Cooperative Wholesale Society)の拡充などの施策を講じている。

⑤通信販売・E-コマース

小売販売に占める通信販売の比率は4%程度と日本より高いが、近年はやや伸び悩み気味である。カタログの編集印刷に一定の時間を要するため、その間の市場価格の変動に柔軟に対応しきれないこと、配送コストや各種手数料の負担が大きいことなどが課題とされてきたが、こうした点はインターネットを利用したE-コマースにより解消されつつある。欧州のオンラインショッピング市場は今後急速に拡大し、2005年には小売市場全体の7%を占めるとの予測も出ている。

2001年6月、英国小売最大手のテスコは、米国セーフウェイ傘下で赤字の続くオンラインショッピング会社に出資し、英国で成功を収めている「ストア・ピッキングシステム」と呼ばれる新しいビジネスモデルを導入することを明らかにした。これは、オンラインで注文を受けると、近隣の既存店舗の陳列棚から商品を取り出して配送するものであり、専用の倉庫を設置する必要がなく、在庫リスクを軽減できる方式として注目を集めている。

(写真1) フランス大手VC ルクレールのHM クリッシー店 (パリ)

HM のワイン売場は産地別に圧倒的な品揃えを誇る



(写真2) 急速に勢力を拡大するハードディスカウトストアの代表的存在であるアルディ (パリ・クリッシー店)



第2章 欧州小売業界の特徴

欧州の小売市場に共通する特徴としては、①主要大手による寡占化、②プライベートブランドの商品開発力、③小売業が卸機能を併せ持つ形態などを指摘することができる。本章では、これらのポイントを考察しながら、欧州小売業の強さの背景を探ることとする。

1. 寡占化の進行

欧州各国の小売市場では大手による寡占化が著しい。表2によると、食品小売市場において、フランスでは全体の約3分の2、英国でも5割以上を大手5社が占拠している。日本での上位5社シェアは10%程度、米国でも4分の1程度といわれており、欧州の集中度が際立っている。欧州のなかでもフィンランドやスウェーデンなどの北欧諸国では上位5社が9割前後のシェアを占めるほど寡占化が進む一方、イタリアやスペインなどの南欧では伝統的な流通構造が強く同比率は3割台にとどまるなど、南北間の格差がみられる。

小売店の総数は日本と同様に減少傾向にあり、英国では1971年以降4割以上減少している。特に90年代に入ってから減少のペースが一段と早まっているのが特徴である。この理由としては、

①強大な購買力や規模のメリットを有するマルチプルとの競争の結果、独立系の零細小売店の営業継続が難しくなったこと

②マルチプルや生活協同組合などが経営効率化を目的に店舗の統廃合を進めたことなどが指摘されている。

欧州市場でこれほど寡占化が進んだ要因としては、小型店の減少に加え、国内市場での激しい価格競争を勝ち抜くため、M&Aを通じた業界再編が急速に進んだことも挙げられる。99年にはカルフルがプロモデスを買収してフランス小売の最大手となったのは記憶に新しい。英国では、各地のチェーンストアのほとんどを大手が傘下に収め、ローカルのスーパーはほとんどなくなったという。

(表2) フランス・英国・日本の小売上位5社の国内食品市場に占めるシェア

順位	フランス (97年)		英国 (98年)		日本 (99年)	
	企業名	シェア(%)	企業名	シェア(%)	企業名	シェア(%)
1	アンテルマルシェ	15.5	テスコ	15.4	セブン・イレブン	3.4
2	レクレール	15.2	セインズ・ベリ	12.2	ローソン	2.2
3	オーシャン	12.8	アズダ	8.6	ダイエー	1.8
4	カルフル	12.6	セーフウェイ	7.6	ジャスコ	1.5
5	プロモデス	11.1	ソマーフィールド	6.9	トヨーカ堂	1.4
	合計	67.2	合計	50.7	合計	10.3

(資料) Marie-Laure Allain & Jeanne Lubek ” La grande distribution generaliste en France”

Institute of Grocery Distribution、商業統計、日本食糧新聞

寡占化の進行については EU や各国政府の監視機関が調査を実施しており、合併時に一部の店舗売却を命じたりするケースもある¹。英国では、大手スーパーが寡占化のもとで不当な利益を得ているのではないかとの不満の声が消費者の間に広まり、政府の The Competition Commission は 98 年から約 1 年半をかけて調査を実施した。同委員会が 2000 年 10 月に発表したレポートによれば、フランスやドイツと比べて、英国の食品価格はたしかに 12~16%割高であるが、これはポンド高や土地代を含めた出店コストの負担などを反映したものであり、寡占化により不当に高くなっているとの証拠はなかったとしている²。とはいえ、競争委員会の調査が開始されたことを契機として、スーパー各社は大規模な値引き販売キャンペーンを開始し、99 年の米国ウォルマートによるアズダ買収も加わって、価格競争はますます激化している。

2. プライベートブランドにみられる商品開発力の高さ

欧州の大手小売の店舗を訪れると、最初に気付くのは売場に占めるプライベートブランド (PB) 商品の多さであろう。欧州では PB 商品の開発の歴史が古く、市場調査や商品開発、生産・販売手法などのノウハウを蓄積してきた。売上高に占める PB 商品の比率は、テスコで 4 割、フランスで平均 2 割と日本の 1 割弱と比べて高水準で、これが収益力の源泉の一つとなっている。なかには、英国のマークス&スペンサーのように、食料品をすべて PB 化し、メーカーが自社ブランド名で販売するナショナルブランド (NB) 商品よりも高級なイメージが定着しているところもある。

PB 商品は自社の売場でしか販売されないので、NB 商品のような広告宣伝費の負担が少なく、機能やデザインを簡素化することにより、NB 商品に比べて低い価格設定が可能である。PB 商品の場合、小売業者が商品の企画・開発段階から関与するので、販売計画の見込み違いにより在庫を抱えるリスクは大きくなるが、逆に成功した場合の利幅も大きいのが特徴であり、PB の販売動向は小売企業の実力を図る一つのバロメーターといえる。

欧州小売業において PB 比率が高い理由としては、①大手小売業の市場占拠率が高いため、PB 商品の販売機会が多くて規模のメリットが働きやすいこと、②メーカーと小売業の力関係が小売に有利であること、③価格の安さだけでなく、品質の高さも製品開発において重視されていること、④日本では消費者の間に NB 志向が根強く存在し、多少の価格差だけでは訴求力に欠けるが、欧州ではブランドへのロイヤリティ (忠誠心) が相対的に低く、PB 商品への抵抗感が少ないことなどが考えられる。

フランス ESSEC 大学の Fourcadet 教授は、PB は小売にとって収益性が高く、メーカー側としても販売量の増加や小売業者の持つ消費者情報の入手が可能となり、双方にメリットがあるという。そして、欧州小売業の PB 戦略について、「単に NB よりも低い価格を訴求するだけでなく、品質と価格のベストバランスを実現することによって、消費者から高い評価を受けるまでに成長した」と指摘している。また、積極的な PB 開発は、経済的な理由だけでなく、企業哲学にもとづく行動でもあるという。欧州の小売業は「消費者の望む商

¹ プロモデスと合併したカルフルーに対し、EU の欧州委員会はシェアが高くなりすぎるとして、フランスとスペインでの一部店舗売却を命じている。

² ただし、大手スーパーの一部には、納入業者に対する不当な値引き要求や、商品の原価割

品を提供する」という原点へと常に立ち返り、もし消費者の欲しがっている商品をメーカーが開発しないならば、自ら企画・開発に取り組もうとする姿勢が強く、いまではNBでは入手できないようなユニークな商品も取り揃えるまでに至っている。幅広い視野をもって消費者と接し、徹底した市場調査を通じてニーズの把握に努めてきた積み重ねが、今日のPB比率の高さをもたらしたといえるだろう。

このように、欧州の小売業は、強力な卸機能を備えるだけではなく、本来はメーカーの機能である商品開発の分野まで深く踏み込み、製品の開発から販売までの一体的な流通を形成しているのである。

3. 生産者との直接取引による卸機能の取り込み

カルフルやマークス&スパンサーをはじめとする欧州各国のマルチプルは、卸抜きで生産者と直接取引することで中間マージンを削減し、低価格化を実現すべく努力を重ねてきた。その結果、現在では大手小売が卸を通して商品を調達することはほとんどなくなっている。

欧州勢が卸機能の内部化に成功した要因としては、その圧倒的な市場占有率を背景とする強力な購買力に加え、メーカーからの直接仕入れとなるPB商品の比率の高さが挙げられる。マルチプル勢力に押されて単独小売店が急速に減少するなかで、生産者と販売者をつなぐ存在としての伝統的な卸売業は衰退傾向にある。そこで、卸売業のなかには、生き残りをかけて、単独小売店を組織化して「ボランタリーチェーン」と呼ばれる独自の流通網を構築したり³、現金払いで配送サービスなしのセルフサービスを展開するキャッシュ&キャリー(C&C)のような新しい業態へ転換する動きがみられる。欧州の代表的なC&Cであるドイツのメトロは、2001年にロシアとベトナムに1号店を開き、2003年にはインドへの出店を計画しているほか、日本の商社との合弁で日本進出計画も進めており、2002年中に首都圏に最初の店舗を出した後、2003年には3店舗を開く予定だという。

C&C部門にも大手小売が進出しており、カルフルと合併したプロモデスも「プロモキャッシュ」の名称でレストランなどへの卸をおこなっている。中小小売店の仕入れルートとしてもC&Cの重要度は増しており、表面的には単独小売店であっても、仕入れまでさかのぼれば、大手小売資本の支配下におかれる形となっている。

れ販売がみられるとし、業界側に改善を求めている。

³ 日本でも共同仕入れ・物流・店舗指導などに取り組むVCが数多く存在し、多くの地方自治体では中小小売店の振興策の一つとしてVCを位置づけ、金融・ノウハウの両面で支援策を講じている。ただし、フランスやドイツと比較すると、日本のVCは相対的に規模が小さく、機能面でも共同仕入れにとどまるものが多く、今後は情報ネットワークで結ばれた本格的なリテールマネジメントへと高めていくことが必要とされている。

4. 競争激化に伴う業績の二極分化

大手スーパーが激しい競争を繰り広げる英国市場では、Tescoが9.7%（90年）→15.4%（98年）とシェアを拡大してライバルのセインズベリーを抜いて業界首位に立ち、ウォルマートが99年に買収したアズダも6.8%→8.6%と好調であるのに対し、マックス・アンド・スペンサー（M&S）の不振がここ数年目立つなど、業績面で勝ち組と負け組に二極化する傾向が出ている⁴。

M&Sは食料品や衣料品などを全面的にPB化するなど商品開発力の高さで知られ、かつては収益力も群を抜いていた。食料品の品質の高さは現在でも高い評価を受けているが、主力の衣料品部門で消費者から「流行遅れ」と指摘されており、海外部門の赤字も重なり減収減益が続いている（表3参照）。業績不振の責任をとる形で昨年1月にグリーンベリー会長が辞任、仏プロモデス出身のVandevelde 現会長のもと、衣料品の立て直しのためGeorge Davis氏をヘッドハントした。Davis氏は英国の衣料専門店「ネクスト」の創業者で、最近10年間にわたりアズダの衣料品部門を強化してきた実績を持つ。Vandevelde会長は衣料品分野での実績が未知数で、同業他社からは「衣料品マーケットを熟知した人材を確保することが必要」との指摘も出ていただけに、Davis氏の手腕に期待が集まっている。

さらにM&Sは、英国国内での業績回復に専念するため、欧州大陸の全直営店を閉鎖し、英国国内を含めて最大4,400人を削減するという大規模なリストラ計画を本年3月に発表した。計画によると、フランス、ドイツなど7カ国にある38の直営店を閉鎖し、4,400人を削減するとともに、傘下の米衣料品チェーン、ブルックス・ブラザーズと米スーパーチェーンのキングス・スーパー・マーケットを売却、英国での通信販売事業からも撤退し、香港の10店舗はフランチャイズ化するという。国外展開の失敗の理由としては、90年代の急速な海外展開にマネジメント体制が対応しきれなかったことに加え、Financial Times紙によれば、英国における成功体験をそのまま海外に持ち込もうとし、現地の嗜好に合わせる努力が不足していたことが挙げられている。

M&Sのリストラ策をめぐっては、フランスでの従業員への通知が発表直前だったため、労使協調を重んじる仏政府や労組が強く反発、裁判所が計画の一時中止を命じる事態となっていた。その後、同社は2001年7月になり、閉鎖を発表したフランス国内の18店舗について、閉鎖を一時中止し、売却先を探す方針を明らかにした。これにより、仏店舗網の従業員約1,500人の雇用が維持される可能性が出てきた。ただし、同社は欧州大陸の他の店舗閉鎖は予定通り実施するほか、仏店舗についても今後1年以内に適当な売却先が見つからない場合は閉鎖を進める方針である。

⁴ Tescoのアンニュアルレポートによれば、同グループの売上高（VAT控除後）は18,796百万ポンド、売場面積は2,233千㎡であることから、月坪売上高はおおよそ39万円と試算される（1ポンド=170円で換算）。換算レートの問題や商品構成の違いもあり、単純な比較は困難であるが、日本のGMS（総合スーパー）の平均が20万円前後であることからすると、売場効率はかなり高いものと推測できる。

(表3) M&S の業績推移

(単位：百万ポンド)

		96/3 期	97/3 期	98/3 期	99/3 期	2000/3 期
売上高	衣料品ほか	4,181	4,601	4,811	4,765	4,629
	食料品	2,871	3,024	3,157	3,110	3,201
	金融サービス	181	216	274	348	364
	合計	7,233	7,841	8,242	8,223	8,194
営業利益	英国	852	931	1,014	565	472
	欧州(除く英国)	31	37	31	△ 90	△ 15
	米国	14	20	16	15	16
	アジア	26	32	18	△ 3	△ 3
	その他	—	—	22	25	—
		923	1,020	1,101	512	470

(資料) アニュアルレポート

(参考) テスコの業績推移

	96/3 期	97/3 期	98/3 期	99/3 期	2000/3 期
売上高	12,094	13,887	16,452	17,158	18,796
営業利益	724	774	912	965	1,043

(資料) アニュアルレポート

本章では、欧州の小売市場の基本的な特徴をいくつか紹介してきた。次の第3章では、欧州勢のもう一つの特徴である積極的な海外進出について紹介することにしよう。

(写真3)

マンチェスター市内中心部のM&S。96年のIRA爆破事件から3年後の99年11月に再オープンした旗艦店で、店舗面積23,000㎡を誇る。今回のリストラ計画で売場の半分をデパート大手のセルフリッジへ売却することになった。



第3章 欧州小売業界の積極的な海外展開

1. 国境を越えた小売業界の再編

欧州小売業界の特徴の一つは、国際化が非常に進んでいることである。小売業は、国ごとに商慣習や生活文化が異なることから国内産業という性格が強いといわれてきたが、90年代に入って急速にグローバリゼーションの波が押し寄せている。英国小売大手TescoのCEOであるMr. Terry Leahyは「早くから海外展開を進めている製造業と違って、小売業のグローバル化が本格化したのはここ数年のこと。それまで小売業を保護していた国境という壁がなくなり、世界的な規模での競争が始まったのである」と語っている。

小売業がグローバル戦略を進めるためには、進出先の消費者から支持を受け、地場の小売企業との競争に勝ち抜かなければならない。どのような業種であれ、企業の海外展開においては進出先の市場特性や需要動向をくみ取ることがカギとなるが、このことはとりわけ小売業のグローバル戦略において非常に重要である。というのは、ブランドの価値は進出先のマーケットごとに形成されており、仮に自国で成功している商品構成を持ち込んでも、成功する保証はないからである。したがって、何万点にも及ぶ食品・非食品の商品構成を丹念に組み立て、同時に店舗の構造や売場のレイアウトを最適化して現地の消費者のニーズにフィットさせないといけないわけだが、これには大変な労力とノウハウが必要である。

海外進出の手法としては、①単独進出 (Organic Growth)、②企業買収、③合弁 (Joint Venture) の3つがある。単独進出は立ち上がりに時間を要することが多く、外資流入規制を実施している国には適用できない場合があるが、進出企業が事業全体をコントロールできるメリットがある。一方、現地企業の買収や合弁事業の場合は既存の資産やノウハウを活用して迅速な立ち上げを実現することが可能となる。カルフルがプロモデスを買収したほか、キングフィッシャー (英国) によるフランスの家電販売チェーン「ダーティ」の買収、昨年ではアホールド (オランダ) のICA (スウェーデン) 統合など、このところ大型のM&A案件が続いている。

一方、スウェーデンの家具小売IKEAやトイザラスの英国進出にみられるように、企業買収によらずに単独で進出するケースも少なくない。米国ウォルマートの場合、アズダを買収した英国事業は好調だが、中堅2社を傘下に収めたドイツでは赤字経営を強いられるなど、被買収企業の質で大きな差が出ており、今後の海外展開では単独進出も検討すると伝えられている。同様にTescoも90年代にM&Aを通じてスコットランドやハンガリーなどに進出したが、「今後は“Organic Growth”を基本戦略とし、主導権を握れる可能性のある市場にターゲットを絞って国際化を進めたい」としている。

表4は、新たに海外進出した小売業者の数を、1950年以降の各年代ごとに進出先別にまとめたものである。60～70年代にかけて、カルフルのスペイン進出 (1973年) などの先駆的な事例がみられるが、本格的な国外展開は80年代から90年代にかけて急増している。この時期は、独・英・仏などの小売先進国において相互に新規参入が進むとともに、スペイン・ポルトガルや中欧諸国へと先進各国の資本が流入していった。ポーランドでも14のグローバル小売企業が進出済みで、他社に先駆けて出店したかが雌雄を決する状況となっており、他社に先駆けて未開拓の市場に進出できるかどうか雌雄を決する状況である。

(表4) 進出国別にみた新規に市場参入した小売業者の数

進出国名	～1950年	60年代	70年代	80年代	90年代
オーストリア	1	1	16	23	92
ベルギー	0	4	19	61	166
フランス	1	6	10	34	101
ドイツ	0	2	8	27	134
イタリア	0	2	0	15	76
スペイン	0	3	8	31	113
ポルトガル	0	0	0	15	104
英国	1	1	5	26	130
アイルランド	0	4	2	13	79
スイス	0	2	12	26	65
オランダ	1	3	12	21	80
デンマーク	0	3	7	10	51
フィンランド	0	1	0	7	27
スウェーデン	0	3	5	6	52
ノルウェー	0	5	1	15	38
ギリシャ	0	0	1	8	47
合計	4	40	106	338	1,355

(注) 数字は各期間中の新規参入者数を示しており、累計値ではない。

(資料) Roger Cox and Paul Brittain “Retail Management”

2001年は、直近に相次いだ合併再編の立ち上げ期にもあたり、ウォルマートはドイツ事業の立て直し、アホールド（オランダ）はICA（スウェーデン）の統合に注力するなど、大規模な海外展開の動きは小康状態にある。しかし、当地の調査機関は「一層の業界再編は避けられない」と見ており、2002年には大きな動きがみられるだろうと予測している。

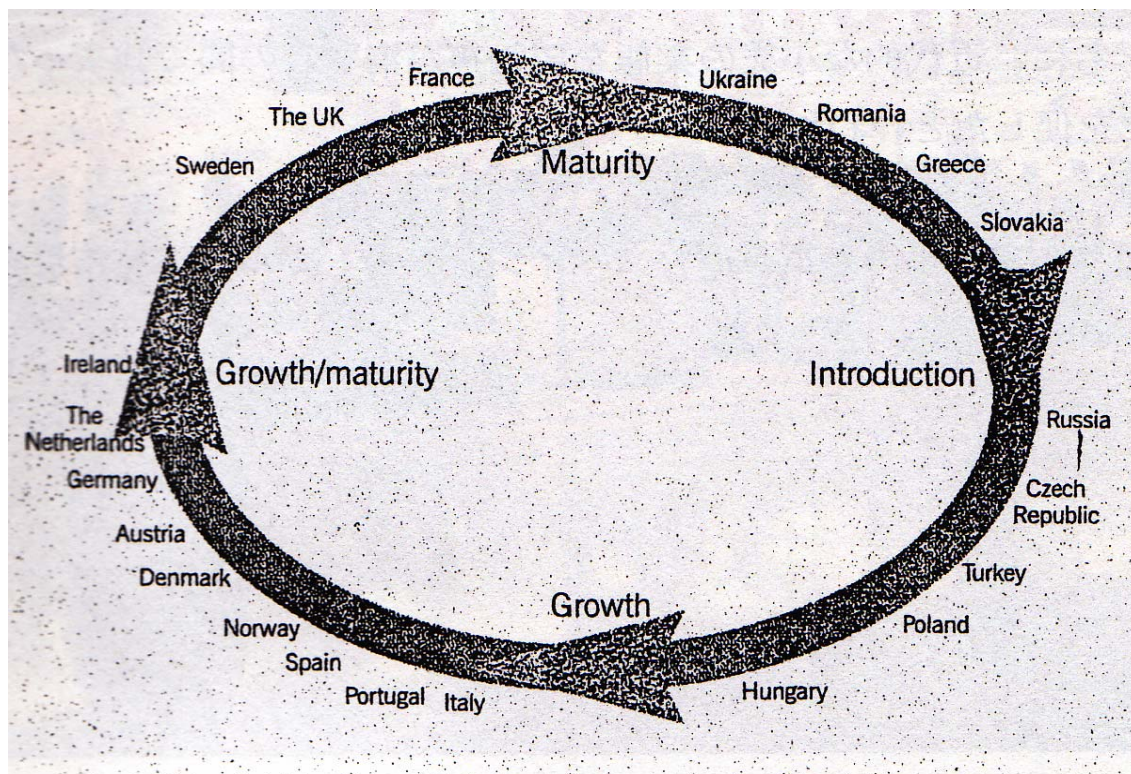
欧州でクロスボーダーの業界再編が活発におこなわれてきた要因は、大きく国内市場からのプッシュ要因と国外市場からのプル要因に分けて考えることができる。

(1) 国内市場からのプッシュ要因

すでにみたように、欧州では小売市場の寡占化が進み、国内市場はすでに飽和状態にある。図2でショッピングセンターの開発状況を見ると、フランス・英国ではすでに市場は成熟化しているのに対し、スペインやポルトガル、東欧諸国ではSCの導入期ないし成長期にあることがわかる。このため、小売各社は新たな市場を求めて、国境を越えて他の小売事業者を買収したり、後発国の小売市場に進出する動きを強めたのである。80年代末から90年代前半にかけて、欧州各国が景気低迷期を迎えたことも、海外展開を加速する要因となった。

また、国内市場での流通規制強化も国外進出を加速した。ハイパーマーケットや郊外型ショッピングセンターの急増により、郊外への人口流出が進み、中心市街地の衰退と治安の悪化が社会問題となった。各国政府は大型店の出店に対する規制を強化し、フランスではロワイエ法（73年制定）が93年に改正強化され、英国でも新しいガイドラインとなるPPG6（93年）が制定された（詳細は第5章参照）。英国の小売大手セインズベリーの場

(図2) 国別にみた欧州各国のショッピングセンター開発の成熟度



(資料) British Council of Shopping Centres

以前は 10 件の開発申請のうち 7 件は許可されたが、現在では 10 件に 1 件の割合まで厳しくなったという。こうしたなか、英国やフランスの大手小売各社は次々とスペイン・ポルトガルや中欧、ならびにアジア各国への進出を進めたのである。

(2) 国外市場からのプル要因

まず考えられるのは GATT や EU 統合などを通じた自由貿易体制の推進であろう。EU では、域内での財・サービスの流通の円滑化に向けてハーモナイゼーション（共通化）を進めており、市場参入の障壁は以前に比べて低くなってきた。90 年代に入ると、欧州の小売業の間で戦略的なリテール・アライアンスを結成して商品調達の商品共通化などに取り組む動きが広がり、現在では 8 つの国際グループが形成され、共同仕入れなどを実施している。2002 年 1 月から実際にユーロ紙幣・貨幣の流通が始まれば、国際価格への収斂は一層進み、国境を越えた提携関係はますます深まるものとみられる。

輸送コストの低下も追い風となった。商品を供給するメーカーでは、生産拠点を欧州各国やアジアなどにグローバル展開し、各地域の市場動向に合わせたサプライチェーンマネジメント⁵を構築しつつある。欧州の小売業は卸機能や製品開発機能も持ち合わせているだ

⁵ 原材料の調達から最終消費に至るまでのモノの流れを企業の枠を超えてネットワーク化し、需要情報や生産・在庫情報を共有化することにより、プロセス全体の効率化を目指す経営手法を指す。

けに、こうした生産者側の国際展開への対応が急務となった。小売各社は IT を活用してオンラインによる在庫や商品管理をおこない、国際的なロジスティクスを構築してきたのである。

受入国側の市場環境の変化もあった。各国における消費者の嗜好の違いがメディアの影響などで次第に均一化していくなか、スペイン、イタリアやポルトガルなどの南欧諸国では、経済成長とともに、近代的な小売の業態を望む声が消費者の間で強まったことも小売業のグローバル化を促したといわれる。

次に、外資主導で小売市場の変革が進むスペインとポルトガルの小売市場を事例として紹介しよう。

(写真4)

スペイン・ポルトガルなど欧州各国へ積極的に進出しているフランスの大手小売「オーシャン」(写真はラ・デファンス店)



2. フランス勢が席卷するスペインの小売市場

スペインの小売は伝統的に中小商店主体の家族経営型の構造であったが、80～90年代にかけて外資、特にフランス系小売の主導により大きな変化が生じた。73年にカルフルが最初に進出して先導的な役割を果たし、76年プロモデス、81年オーシャンが相次いで進出し、この3社が同国の小売業上位5社のうち3つを占めるに至っている(表5参照)。なお、合併後のカルフル・プロモデスの売上高は老舗デパートのエル・コルテ・イングレスを抜いて同国首位に立つ見込みである。

このうち、食料品の売り上げをみると、上位3社(カルフル・プロモデス、エロスキ、オーシャン)のシェアは29%となっており、スペインでも大手小売への集中が進んでいる。ただ、寡占の度合いはフランスや英国に比べるとまだ低い。これは、スペインでは今なお「メルカート」と呼ばれる伝統的な市場が「新鮮で価格も安い」として根強い人気を集めているためである。消費者の多くは生鮮食料品を市場で購入し、それ以外の一般雑貨や衣料品などを大型店で買う傾向があるという。とはいえ、大型店の進出は消費者の行動様式を大きく変えたと指摘されており、従来はキャッシュ中心の社会で小切手さえほとんど使われなかったのに、現在ではデビットカードが欧州で最も普及した国の一つとなっている。

仏系小売各社はハイパーマーケット形態をスペインに持ち込み、99年現在でHMはおおよそ280店舗に達している。競争の激化を受けて原価割れ販売を禁止する商業法が制定され、一時的にHMの売上は落ち込んだが、その後は再び増加傾向に転じており、近年は市場が成熟化するなかで中核の食料雑貨品に加えて非食料品部門を拡充する動きもみられる。

外資の攻勢を受けて立つ地元の老舗デパート「エル・コルテ・イングレス」は、衣料品を発祥とし、クレーム対応も良く消費者の信頼は厚い。しかし、近年の外資系企業との競争激化を受け、ライバルのガレリアを最近合併して国内市場を固めるとともに、HMを郊外中心に展開するなどの対応策を講じている。スペインの自治体のなかには外資系の相次ぐ進出による小売業への影響を懸念するところもあり、カタルーニャ州政府は2,500㎡以上の大型店舗の開設を認めない方針を打ち出している。

隣国のポルトガルでもフランス系企業の進出ぶりがめざましい。ポルトガルは所得水準がEU平均を下回り、政府の保護政策もあって近代的な小売業態の導入が遅れた。

(表5) スペインの大手小売企業一覧 (金額単位：10億ペセタ)

名称	売上高	店舗数	備考
エル・コルテ・イングレス	1,088	66	
コンティネンテ	993	2,139	仏系 (プロモデス)
エロスキ	639	2,870	
Pryca	532	61	仏系 (カルフル)
オーシャン	498	120	仏系
Mercadona	453	400	
Caprabo	190	297	
Unigro	183	775	オランダ系
スーパー	160	1,434	
Superdiplo	191	274	
メトロ	138	20	独系

(資料) Retail Intelligence

しかし、1986年のEC加盟後の開放政策により、外資系企業の進出が本格化し、同年にHM第1号店が仏プロモデスと地元企業ソナエの合弁で誕生して以来、小売市場の状況は一変したといわれている。

3. 活発化する欧州勢のアジア進出

オーシャン (仏) による台湾のスーパーチェーン買収 (2001年1月) やテスコ (英) のマレーシア進出など、欧州小売業のアジア進出がこのところ加速している。表5によれば、これまでのところ、国別ではタイ・マレーシア・台湾・中国への出店が多い。また、企業別にみると、カルフルがほとんどすべての国に拠点をもち、店舗数でも一歩抜きん出ているのに対し、他社はどちらかというターゲット国を絞って展開しているようである。小売専門誌 The Grocer は、「ポーランドやチェコなどの中欧諸国の市場が飽和状態に近づくにつれ、小売各社はさらに東部のルーマニアや、中国・日本・南米への進出を本格化させるだろう」と指摘している。

アジアへの進出が増加している背景としては、アジア経済危機で外資が地場の流通企業を次々と買収したこと、経済危機以降は比較的順調な経済成長をみせていること、ならびに外資系企業に対する進出規制が次第に緩和されてきたことがあげられる。中国では1996年に原則3店舗以上の大型店は外資比率49%まで、同未満の大型店や専門店などは同65%まで自由化され、タイでも99年に投資及び外国人就労に関する制限が撤廃された。欧州で大型店舗の出店への規制が強化される一方、アジアでは自由化が進んでおり、両者は対照的な動きを示している。

また、ライバルとなる大手流通資本が少なく、生産者との直接取引やITを活用した商品管理といった欧州勢の強みを発揮しやすいことも、アジア進出の追い風となっている。欧州の小売企業は商品開発力が強いので、地元メーカーと提携して商品を企画し、世界各国で販売していけば、アジアという新規市場の開拓だけでなく製品開発力の強化という相乗効果を得ることも可能になってくる。

(表6) 欧州主要小売企業のアジア各国における出店数

	カルフル (仏)	オシヤン (仏)	カジノ (仏)	メロ (独)	テスコ (英)	アホールド ⁶ (オランダ)	マクロ (オランダ)	テレス (ベルギー)	合計
日本	3			検討	検討				3
韓国	20				7				27
中国	27	1		7	検討	撤退	4		39
台湾	24	検討	10		1		8		43
香港	撤退								—
シンガポール	1					撤退		30	31
マレーシア	6				検討	39	7		52
インドネシア	7						10	20	37
タイ	11	1	24		24	41	19	20	140
フィリピン	検討						7		7
合計	99	2	34	7	32	80	55	70	379

(資料) 日本経済新聞、Financial Times ほか

国外への進出については、同じヨーロッパへの展開といっても、参入が容易ではないケースもある。たとえば、カルフルは1970年代に英国に進出したが、数年後には店舗をすべて売却しており、ブーツ（英国）もいったん傘下に収めたフランスの化粧品チェーン「セフォラ」をすでに売却している。欧州域内でのこうした経験は、各社がヨーロッパ以外の地域に目を向ける契機になったと思われる。

一方で、オランダのアホールドのように、進出先のアジア諸国の一部から撤退を余儀なくされたケースも出ている。エコノミスト誌は「アジアの人々は外資系という物珍しさやHMの広い通路、空調の利いた売場に魅力を感じているが、それと同時に地元のテイストや肌触りも要求する」と指摘しているように、今後は、グローバルな共通調達によってコスト削減を図る商品と、ローカル市場の特徴に合わせた品揃えが必要なものを的確に見分け、売り場を構築していけるかが、競争を勝ち抜くうえでのカギになりそうである。

フランス ESSEC 大学の Fourcadet 教授によれば、海外で成功している欧州小売業の基本戦略は、「現地の消費者が何を望んでいるのかをリサーチし、それをローコストで調達する」というものであり、自国での商品構成をそのまま持ち込むようなことはしないという。このあたりに欧州勢の強みがあるといえそうである。英国でホームセンターや家電量販店を展開するキングフィッシャーの CEO は「この先数年間で圧倒的な規模の優位性を発揮するグローバル小売業が台頭すると思われるが、彼らにとって必要なのは、急速な成長を可能にする文化的、地域的な適応能力を備えた業態を確立することだ」と語っている。

米国ウォルマートも中国、東南アジアや日本への進出を検討中と伝えられており、英国の小売業界誌“The Grocery”によれば、同社は中国ではまず北京周辺で3～4店舗の出店を計画しているという⁶。日本の小売大手にも中国での店舗拡大の動きが出るなど、アジア市場をめぐる競争は今後一段と激しくなるものとみられる。

⁶ ウォルマートは欧州で英国とドイツに展開している。このうち英国では、買収したアズダが4年連続して小売業界誌 Glocer のサンプル調査で最も価格の低いスーパーに選ばれている。一方、ドイツでの事業はいまのところ赤字が続いているが、同社の進出により、ドイツの小売市場では競合他社を巻き込んだ激しい価格競争が繰り広げられているという。

第4章 小売業に対する規制の強化 ～フランスの最新動向～

第2章において若干述べたように、欧州の小売業が相次いで国外展開を進めてきたのは、都市計画や環境政策の観点から国内の出店規制が強化されてきたことが一つの契機となっている。ここでは、欧州でも早くから大型店の出店に厳しい規制を導入してきたフランスの事例を紹介し、大手による中小小売店の組織化の進む現状を報告する。

1. フランスにおけるラファラン法の制定

フランスでは1990年代にHMの出店が急増し、地域に密着した小売店の退出が相次ぎ、激しい価格競争で農業生産者にも影響が及ぶなどして、大型店の規制を求める声が国民の間で高まった。そこで、フランス政府は大型店の新設に関するルールを定めた1973年の「ロワイエ法」の強化を決定し、97年に「商業及び手工業振興法（ラファラン法）」を制定した。同法により、政府の許可なく出店できる小売店の売場面積が1,000㎡から300㎡まで引き下げられ、許可を与える際の判断基準として、当該地域における大規模・中規模小売施設の密度なども考慮することとなった。許可取得のための行政手続きも厳しくなり、地元の市長や商工団体、消費者代表らで構成される審議会の同意が必要になった。

この結果、HMの新規出店数は96年7店、97年6店と減少し、98年以降は1店舗も許可されていない。もっとも、フランスの小売市場は90年代の出店競争を通じてすでに飽和状態に近く、激しい競争のなかで、新たな出店による収益拡大を見込みにくいことも、出店数の減少をもたらしたものと思われる。フランスESSEC大学のFourcadet教授は、「出店規制の強化により、中小小売店だけでなく既存の大型店も恩恵を受けている」と指摘するが、同時に「現在でも価格競争は激しく、出店規制の強化が消費者の便益を損なうとの批判はあたらぬ」という。

2. 小売大手による仕入れ市場の支配と新経済調整法制定の動き

一連の規制強化によって新規出店が困難となるなか、仏大手小売各社は、商品調達を共同でおこなうことで、規模のメリットを確保しようとしている。99年には、カジノとコラ、ルクレークとシステムUがそれぞれ共同仕入れセンターを設立すると発表するなど、仕入れ市場の寡占化に拍車がかかっており、上位5つの調達センターだけで仕入れ市場の75%を占めている。カルフルとプロモデスの合併により、こうした傾向はさらに強まるものと思われる。

大型店の出店余地が狭まるなかで、大手小売各社は、都市部を中心に小型スーパーのフランチャイズ展開を進めている。フランスのスーパーマーケット（売場面積400㎡～2,500㎡）は2000年時点で5,863店あるが、シャンピオンやATACをはじめとする主要なスーパーの多くは、カルフルやオーシャンなど大手資本の傘下に入っている（表7参照）。表7における「オペラ」は、HM大手のカジノとコラが99年に設立した共同仕入センターの名称で、同グループはフランプリを買収して傘下に入れ、コンビニタイプのG20（写真参照）も展開している。

フランスに限らず、本部組織と加盟店が形式上は別々の企業として存在するものの、フランチャイズを通じて大手が中小店を組織化する形態は、ほかの欧州各国にもみられる。

フランスの大手小売のなかには、自社チェーン店だけでなく、単独小売店やレストランに商品を卸しているところもあり、消費者との接点のところでは様々な店舗名称になっても、仕入れ部門は大手小売りが押さえていることが多い。

こうした状況に対し、農業関係者をはじめとする生産者の間では、大手による寡占化が進むと納入価格面でプレッシャーが強まりすぎるとして不満の声が高まり、政府に対し 99 年に規制の強化を要求した。これを受けて仏政府は、流通業界の寡占や不当な仕入れ価格の強制などを監視する専門委員会の設置と、不正取引を行った企業に対する罰金の引き上げなどを盛り込んだ「新経済調整法」を昨年春に提案した。同法案は現在国会で審議中で、本年末までには施行されることが確実視されている。

農業生産者からの圧力は相当強く、小売各社は 99 年夏に、一時的ながら販売価格と併せて仕入れ価格も表示する二重価格制を実施していたほどである。フランスではガラント法（96 年）により、仕入れ価格を下回る値段で販売してはならないと定められているが、小売各社が逆ざや販売をしていないことを明らかにしたのは、それだけ生産者サイドの不満の声が強かったことを示している。寡占化による取引条件の悪化を懸念する生産者側の意向が反映されるあたりには、農業セクターが政治的に強い発言力を持つお国柄があらわれている。

仏 ESSEC 大学の Fourcadet 教授は、「原価割れ販売を禁止するガラント法の施行後、大手スーパー各社の価格はコストに近いところでほぼ横並び、これ以上の価格競争はもはや起こりえない状況にあり、これがフランス小売業界の海外進出を加速させる一因になっている」と指摘している。

(表 7) 大手小売による系列化の進むフランスのスーパーマーケット (面積：千㎡)

本 部	店舗数	売場面積計	店舗当り 売場面積	店舗名 (カッコ内は店舗数)
ITM エンタープライズ	1,878	2,363	1.26	アンテルマルシェ(1,564), エコマルシェ(312)
カルフル	1,632	1,688	1.03	シャンピオン(815), ショピ(468) 8 A Huit(40)
オペラ	1,110	993	0.89	カジノ(402), フランプリ(222), G20(60)
システムU	731	927	1.26	スーパーU(529), マルシェU(177)
オーシャン	366	436	1.19	ATAC(320)
その他・独立系	146	218	1.49	
合 計	5,863	6,625	1.12	

(資料) Le Guide Panorama de la Distribution 2001

こうした農業生産者への配慮はフランスに特有の面があるが、基本的に欧州各国における大型店の立地規制は、都市計画の観点からの中心市街地活性化と、地球環境問題への配慮という 2 つの考え方にもとづいている。すなわち、市街地の中小小売店は、地域コミュニティの維持に不可欠な役割を果たしており、大型店の郊外出店で人口の郊外流出が続くと、商業機能だけでなく都市機能全体が失われてしまう可能性がある。それとともに、大規模な駐車場を備えた郊外型店舗は、車交通を増大させて環境問題を深刻化させるとも

に、交通弱者を排除する恐れがあるという考え方である。

一連の出店規制の強化により、フランスでは大型店の新設に歯止めがかかったが、大手が6割以上の小売市場を占拠するなか、単独小売店が依然として激しい競争にさらされていることに変わりはない。大手と同じ商品を扱っていたのでは、最寄り品ですら勝ち目はなくなっており、とくに日用雑貨品の分野では中小小売店の苦戦が続いている。一方で、肉類や青果・パンなどの食品分野では、対面販売の原点に立ち返り、調理方法の説明や献立の提案などで付加価値を高め、大手との差別化を図ることで生き残りに成功する単独小売店も増えているという。

一方、日本では昨年大規模小売店舗法（大店法）が廃止され、代わって大店立地法（大規模小売店舗立地法）が6月より施行された。それまで大型店の出店を規制していた大店法が、出店地周辺における中小事業者の事業機会の確保（商業調整）を主な目的としていたのに対し、大店立地法は出店予定地周辺の「生活環境の保持」に焦点を当てているのが特徴である。同法では店舗面積や休業日数が原則自由化される代わりに、駐車台数や周辺交通の渋滞対策、騒音防止、店舗から出るごみの処理方法、悪臭対策などの環境対策が必要となる。都市計画や環境政策の観点から大型店の立地を計画的に誘導し、大型店にも「企業市民」としてまちづくりに参画する意識を求めている点で、欧州の出店規制とも共通する点があるともいわれている。

ところで、これまで比較的自由な出店が可能といわれた英国でも、近年出店規制が強化されてきた。ただ、単に新規の出店を抑制するのではなく、中心市街地活性化とのバランスを図りつつ、環境にも配慮した「持続可能な開発」へ誘導することをねらいとしている。次章では、ショッピングセンター開発のあり方につき見直しが進む英国の事例を紹介する。（写真5）HM大手のカジノとコラが99年に設立した共同仕入センター「オペラ」が展開する小型スーパー「G20（ジェヴァン）」



第5章 英国にみるショッピングセンター（SC）開発の新潮流

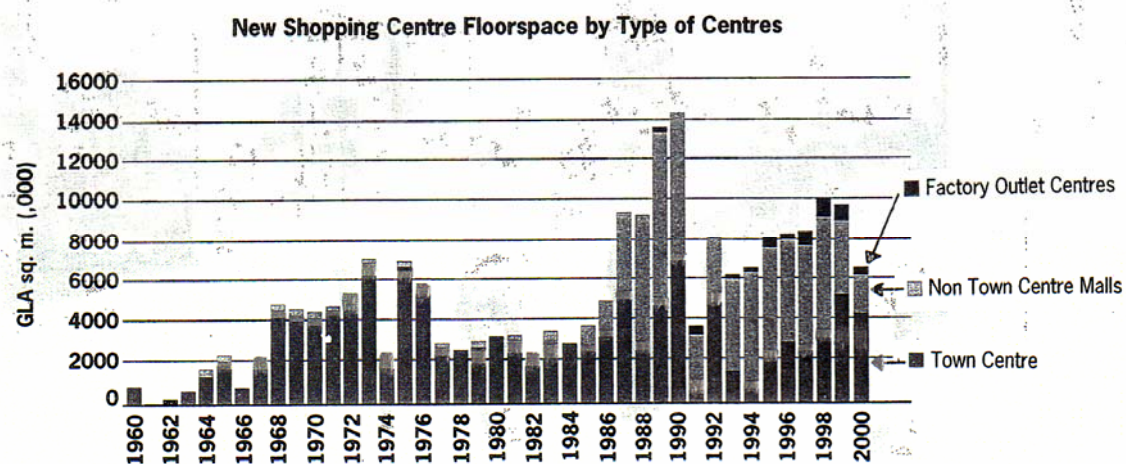
1. 英国におけるSC開発の歴史的経緯

英国におけるSC開発の歴史は、1956年にバーミンガム市中心部にオープンした「ブル・リング・センター」にさかのぼる⁷。60年代から70年代頃までは、中心市街地（Town center）に立地する比較的規模の小さなものが多かったが、76年ロンドン市北部に開業した「ブレント・クロス」は、大規模な駐車場を備え、複数の核店舗と専門店を組み合わせさせたタイプとしては英国で初の立地となった。

70年代末から80年代初めにかけて、英国は不況期にあったため、商業開発は低調に推移した。80年代になると、当時の保守党政権が開発規制を緩和したこともあり、レイクサイド（ロンドン東部）やメドウホール（シェフィールド）をはじめとする米国型の郊外型SCが急激に増加した。その後、リセッションで一時的に開発のペースは落ち込んだが、92年以降、床面積の新規供給は再び増え始め、郊外型店舗がその大半を占め続けた（図3参照）。

英国ショッピングセンター協会によると、97年現在で英国には1,300のSCが存在しており、過去5年間で3割以上増加した。内訳をみると、タウンセンター型が48%に対し、郊外型は52%とほぼ半々となっている。また、80年代末以降の開発ラッシュを反映し、築後10年以内の新しいものが51%を占めており、築後11～20年及び21～30年のSCはそれぞれ22%となっている。

（図3）英国のショッピングセンター開発床面積の推移



⁷ 英国ショッピングセンター協会の定義によると、SCとは売場面積が5万平方スクエア（約4千6百平方メートル）以上で、専用の駐車場を備えていることなどが要件とされている。

2. SC 開発に対する政府の規制強化の動き

こうした郊外型 SC の出店攻勢を受けて、90 年代になると、タウンセンター（中心市街地）の衰退が大きな社会問題となった。ヒト・モノ・カネが郊外へと流出し、かつてのショッピングストリートは空き店舗が目立ち、富裕層は郊外に移住して、中心市街地の荒廃と治安の悪化が深刻化した。

たしかに郊外での開発は土地代が安く、デベロッパーにとってはメリットがあるが、社会全体のコストとしては、中心部の空洞化、道路などのインフラの整備費用、自動車による環境汚染といった影響を十分考慮すべきと考えられたのである。また、英国では国民の 8 割が都市部に居住しており、郊外型 SC は人々を無理に移動させることになり、自動車を持たない人々を排除することにつながるという意見も強かった。

こうした議論を経て、英国政府は、郊外型 SC の開発に対し、都市計画の観点から法的規制を加えることを検討し始めた。そして、保守党政権下の 93 年に、今後の商業施設開発のガイドラインとなる PPG6（Planning Policy Guideline 6）を策定した。その骨子は以下の通りであり、小売業界の出店政策に対して大きなインパクトを与える内容であった。

- ①新規の造成用地（グリーン・フィールド）による SC の開発は認めない。
- ②SC は原則としてタウンセンター内で開発をおこなうこと、タウンセンター内に開発適地がない場合には街のはずれでも可とする。
- ③前項の検討の結果、どうしても土地がない場合に限り、郊外での開発許可を与えるが、その場合にはタウンセンターに与える経済的な影響について十分な調査を実施し、情報を公開して評価をおこなわねばならない。

PPG6 が浸透するにつれ、SC の開発を手がけるデベロッパーにとって、郊外では開発適地の確保が難しくなり、中心市街地での立地に向けて地元との一体的な取り組みが強く求められるようになってきた。図 3 に示した SC の開発床面積をみると、PPG6 施行前は郊外型が大宗を占めていたが、近年は郊外型が急速に減少する一方、市街地への立地が大きく増加しており、タウンセンター・ショッピングへ回帰する傾向がみられる⁸。

⁸ デベロッパーが中心市街地での開発に注力するにつれて、現在、ショッピングセンター開発計画の 90%以上は中心市街地でおこなわれているという。この比率は 99 年には 45%にとどまっていた。当地の調査機関 Hillier Parker は「いくつかの例外を除けば、郊外型の大型 SC の開発は終わった」と指摘している（Urban Environment Today2001 年 5 月 10 日号）。

(表8) 英国の主な開発政策ガイドライン

名 称	概 要
PPG1	都市計画システムの全体像と、計画に基づく持続可能な開発の重要性
PPG2	都市近郊に整備されているグリーンベルト（緑地帯）の目的と保全の必要性
PPG4	産業・商業施設の開発と環境保全のバランスを維持する方策
PPG6	タウンセンターの再生と大規模な商業施設開発に対するガイドライン
PPG12	開発許可の決定の根拠となる要件の概要
PPG13	自動車の利用を抑制し、公共交通機関の利用を促進する交通政策

(資料) DETR

もちろん、郊外出店を規制すれば、自然に中心部が活性化するというものではない。むしろ重要なことは、タウンセンター側が自治体や市民、民間企業などとも連携しながら、戦略的なまちづくりを進められるかどうかにかかっており、英国各地で中心市街地の活性化が一定の成果を収めつつあるのは、タウンセンター・マネジメント（TCM）の活動によるところが大きい。日本でも中心市街地活性化に向けて「まちづくり会社（TMO）」を設立する動きが広がっているが、英国のTCMはその一つのモデルにもなっている。

こうしたTCMの活動を支援するため、政府による運営資金の助成制度が設けられているほか、91年にはNGO（非政府組織）のATCM（Association of Town Centre Management）が設立された。ATCMは各地のTCM、地方自治体、大手小売業やデベロッパーなど幅広い会員から構成され、政府や関係機関へ支援要請などの働きかけをおこなっている。現在の会員数は550（うち民間企業250社）に達している⁹。

このように、英国では、都市計画にもとづく出店規制というマクロ政策と、TCMなどのきめ細かなマイクロ政策が車の両輪としてうまく機能しているといえる。郊外型の立地が難しくなるなかで、これからの小売開発はまちづくりの視点を取り入れることが強く求められることとなり、TCMとの一体的な取り組みも必要になっている。

⁹ TCM活動の具体的な事例については、ロンドン駐在員事務所報告L-28「英国における中心市街地活性化動向」を参照のこと。

3. 最近の開発事例 ～オラクル・ショッピング・センター～

英国ショッピングセンター協会では、新たに開発されたショッピングセンターのなかから優秀な案件に対して毎年表彰をおこなっている。2000年度の授賞式は2001年1月にロンドンでおこなわれ、最優秀賞には英国レディング市の「オラクルショッピングセンター」が選ばれた。審査にあたっては、PPG6による開発規制のもと、中心市街地における大規模な商業開発という難しい課題を克服した点が高く評価された。また、小売だけでなく住宅開発なども組み合わせたミックス・ユースの手法を採用し、長らく放置されていたリバーサイドを市民の憩いの場として再生するなど、ユニークな点も多い。レディング市は、タウンセンター活性化の優れた取り組みを政府が表彰する「ビーコン委員会賞」も今年2月に受賞しており、SC開発と中心市街地活性化の両面から高く評価されている。エコノミスト誌が「10年前の単調でうす汚れたタウンセンターを見事によみがえらせた」と評するレディングの取り組みを、近年の英国におけるSC開発の代表的な事例として、以下にその概要を紹介する（The Economist 2001年5月12日号“The town fight back”を参照）。

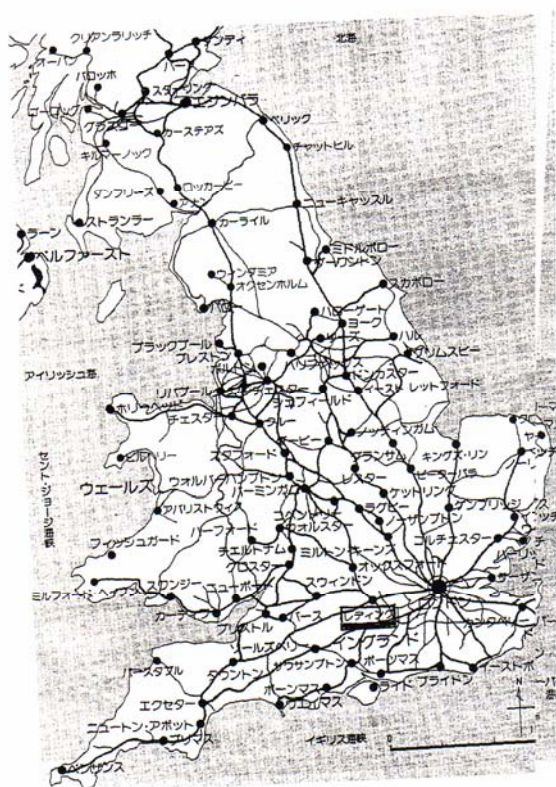
（1）レディングの概要

レディングはロンドンから西へ電車で約30分の距離に位置する人口14万人の都市である。テムズ川とそこから分岐してブリストルの海へ流れるケネット川が中心部を東西に流れ、タウンセンターを取り巻くように環状道路が通っている。

主要な幹線道路M4（モーターウェイ4号）のジャンクションが近く、車で25分以内の範囲に80万人が居住している。ロンドンからブリストル方面を結ぶM4沿いのエリアは、ハイテク企業が集積する「テムズ・バレー」として知られている。ここレディング市にも「オラクル」「マイクロソフト」などが英国本社を構えており、ハイテク関連分野に従事する人の割合は23.7%と全英平均（16.2%）を大きく上回っている。こうした企業の多くはレディング市の郊外に開発されたビジネス・パークに拠点を構えており、生命保険会社の「プルデンシャル」など金融機関も進出している。

中心市街地は、駅前から数分歩いたところのフライヤー・ストリートとブロード・ストリートがショッピング街となっている。タウンセンターへの車の乗り入れは規制されており、上記2本の大通りは歩行者専用道路となっている。

(図4) レディングの位置図



(図5) レディングの中心市街地図



(2) レディングのまちづくり戦略

レディングにおけるタウンセンター再生の取り組みは、1980年代にタウンセンター・マネージャーが任命された時点にさかのぼる。市は小売業者や地元企業、地域のコミュニティなどとも協議を重ね、公聴会も何度か開催して、今後20年間にレディングの目指すべき方向性を「レディング市20年戦略」としてとりまとめた。このなかで、中心市街地では英国のトップ10に入る幅広い分野の小売を集積し、“total retail experience”を消費者に提供するとともに、レジャー・娯楽・文化施設の整備を進めて、中心部への居住を促進するとしている¹⁰。

レディングにとって最も大きな問題は、テムズ川とケネット川、さらに70年代以降整備が進められてきた環状道路によって、その内側と外側が分断されていることだった。これがタウンセンターの商業活性化の支障になっていると同戦略では指摘しており、今後の再開発にあたり、リバーサイドの自然環境を生かして、タウンセンターを2本の川と結びつけることにより、回遊性を高めて集客力を高める方針を打ち出している。

このうち、テムズ川沿いについては、レディング駅周辺の開発が計画され、レイルトラック及び旅客営業会社とパートナーシップを締結して事業が進められつつある。一方、ケネット川の両岸を結びつけ、周辺地区の活性化に向けた起爆剤と位置づけられたのがオラ

¹⁰ こうした市の開発ガイドラインにより、最近5年間のレディングにおける住宅開発の9割以上は、郊外の更地開発ではなく再開発地区 (brownfield) でおこなわれている。工場や倉庫の跡地開発のほか、老朽化の進んだオフィスビルや小売店舗の上層階を住宅に転用す

クル SC であった。

このように、レディング市でのショッピングセンター開発は、まちづくり計画と一体的に位置づけられており、単なる SC にとどまらず、レディング全体の小売業を底上げして、地域経済の活性化を図ろうとしたものであった。

(3) オラクルショッピングセンターの概要

オラクル SC は総工費 250 百万ポンド (425 億円) をかけて 99 年 9 月にオープンした。開発場所はケネット川の両岸にまたがっており、以前は工場や倉庫、駐車場などが建ち並んでいたが、いずれも建物の老朽化が著しく、一部は未利用のまま放置されていた。施設構成は 2 つの核店舗 (ハウス・オブ・フレーザー、デベナム) と約 80 の専門店、シネコン (10 スクリーン) や 26 の飲食施設からなり、開発床面積は 6.5 万㎡と、中心市街地に立地する SC としてはかなり大規模なものである。

デベロッパーであるハマーソン社の John Emery 氏によれば、本件開発の特徴は、①リバーサイドの有効利用という開発方針が明確であったこと (ケネット川沿岸は 100 年近く放置されたままであった)、②タウンセンター再生計画における位置づけがクリアであること、③プロジェクトチームの結束力の強さ、④開発利益の地元経済への還元、の 4 点だという。週平均で 30 万人を集客するオラクル SC が地域経済へもたらす波及効果は大きく、直接の効果として 3,500 人の雇用を創出したほか、小売店の集積、中心市街地への居住促進、夜間及び日曜のショッピング機会提供を通じて、中心市街地のにぎわい創出に重要な役割を果たしている。とくに、夜間や休日にもショッピングが可能で人通りも多いことは、タウンセンターへの居住を促進するうえでは欠かせない要素の一つになっている。

また、同社では SC の隣接地において住宅 40 戸の供給をおこなっている。これは、中心市街地への居住を促進する市の開発方針に沿ったものであるが、前出の Emery 氏によれば、「デベロッパーの立場からみても開発利益が期待できるのでミックス・ユースにも積極的に取り組んでおり、住宅の処分も順調に進んだ」という。

駐車場は SC 内の立体駐車場で 2,300 台を確保している。SC 以外の商店街利用客も利用することが可能であり、これは市側から SC 開発許可の条件として提示されたものだという¹¹。また、立体駐車場の入口を環状道路沿いに設けることにより、タウンセンター内への車の乗り入れが生じないように配慮している。

(4) SC 開発がタウンセンターに与えたインパクト

中心市街地に大規模な SC が出店すると、既存の商店街から客足が遠のくことを懸念する向きもあるだろう。オラクル SC の場合、開業から 1 年以上を経過するなかで、既存のタウンセンターにマイナスの影響を与えることにはならなかったのだろうか。

オラクル出店前のタウンセンターには、2 つの大手小売 (マークス&スペンサー、ジョン・ルイス) を含め、およそ 20 万㎡の小売面積が存在した。オラクル SC のオープンによ

るものも多い。

¹¹ 市は開発計画にもとづき、ケネット川沿岸を公開空地として整備することも開発許可の条件とした。

り、これに6万㎡以上が加わった。既存店舗の3分の1近い小売面積が新規に供給されたことになり、レディングの小売業界は大きくその姿を変えることとなった。

(写真6) リバーサイドの自然を活用したオラクルショッピングセンター



SC 開発を受けて、タウンセンターの商店街にはどのような影響が及んでいるのだろうか。オラクル SC が開店する直前（99 年 8 月）、タウンセンターには 550 の店舗が存在し、このうち 10.2%に相当する 56 が空き店舗だった。SC への移転などで空き店舗が増えることも懸念されたが、開業後の 2000 年 1 月時点の空き店舗数は同じく 56 にとどまり、店舗数が 628 に増加したため、空室率は 8.9%へ低下した。TCM によれば、タウンセンターの小売店もオラクルの開業以降、売上高を順調に伸ばしているとのことであり、SC の開業が地域の小売全体の活性化をもたらしたことがうかがわれる。デベロッパーの Emery 氏は「隣接するハイストリートには新しいブランドが数多く入居するなど、オラクル SC は地域経済の活性化に寄与している」と語っている。

オラクル SC は南側を川に面し、それ以外の方面は大通りの内側に立地しているので、SC への入り口は商店街の店舗に並んで設置されている。SC の周りを既存の商店街が取り巻くような配置となっているわけであり、こうした構造も商店街との「連続性」や一体的な「回遊性」を感じさせるものとなっている。オラクル SC への来店客は、平均して 3 時間半ほど施設内に滞在しており、彼らが SC 以外の場所でどの程度時間を費やしているかは不明であるものの、周辺の小売店の売上げ増加をみると、消費者が SC と商店街を買い回りしている姿が浮かび上がってくる。

レディングのまち全体として小売業の集積が進んだことから、リテールのまちとしての評価も急速に高まってきている。英国の調査会社が小売業の売上規模や魅力度をもとに毎

年発表する都市別のランキングによれば、レディングは98年の26位から2000年は13位まで順位を上げており、トップ10入りも近いと予想されている。

(写真7)

レディング中心部のショッピングストリートであるブロードストリート



中心市街地へのSC誘致と、SC効果の既存商店街への波及に成功した背景について、レディングのタウンセンターマネジャー（TCM）であるMr. Simon Quinに聞いてみた。

（質問）中心市街地に大規模なSCを誘致するにあたり、商店街へのマイナスの影響を危惧する意見は出なかったのか？

（Mr. Quin）オラクルSCの開業前には、既存の小売店は以下の3項目を懸念していた。第一に、実際にいくつかの英国の都市で起きたように、商店街からSCへとテナントが移転して空き店舗が増えるのではないかとということ。第二に、地元の限られた労働力供給のなかで、SCが多くのスタッフを引き抜いてしまうのではないかとという点。そして第三に、多くの買い物客がSCへと引き寄せられ、商店街がさびれるのではないかと、という疑問である。

実際、オラクルのテナント80店のうち、48はレディング初出店、12は商店街の店舗に加えてSCにも店を出し、残りの20が商店街の店を閉めてSCに移転してきたものであった。SCデベロッパーのHammerson、TCMである私と市役所は、互いに連携しながら既存商店街の問題に対処してきたが、SCへの移転を希望する小売店に事情を聞いたところ、ほとんどが「もっと広い売場が欲しい」という理由だったので、我々は移転をむしろ前向きに捉えることにした。結局、退店跡には新たなテナントがすぐに見つかり、当初の心配は杞憂に終わったが、これはデベロッパー・TCM・市の3者が当初から一丸となって誘致に取り組ん

できたことが大きく寄与していると思う。

デベロッパーの Hammerson は、建物の構造的な面だけでなく、マーケティング面も含めて、新しい SC を既存の商店街と結合させるために多大な努力をおこなってきたし、(既存の大型店である) マークス&スペンサーやジョン・ルイスとも協議を重ねている。開業から1年半経過した現在、商店街の中でオラクル SC に反対するところはないと思うし、みんな非常に肯定的に受けとめている。

(質問) オラクル SC には食料品店が入っていない。タウンセンターには M&S などの食品スーパーが出店済みであり、商店街との役割分担を考えた結果なのか¹²?

(Mr. Quin) 計画の初期段階では、大手スーパーのウェイトローズが SC に入るという話もあった。しかし、オラクル SC は地元の買い物客だけをターゲットにするのではなく、より広域からの集客を目指す方針だったので、食品スーパーの代わりにデパートを誘致することになった。TCM としては、SC の位置づけが明確になり、このスキームで良かったと思っている。現状ではむしろ、買い物客の増加で食品売場が不足気味であり、商店街のなかで新規の出店スペースを探しているところである。

(質問) オラクル SC の効果をどのようにして既存の商店街にうまく波及させてきたのか?

(Mr. Quin) それはデベロッパーの役割が非常に大きいと思う。Hammerson は SC の建設段階から既存の小売店をどんどん視察に招き、SC のコンセプトや入居が見込まれるテナントの情報を前もってできるだけ伝えるようにしていた。すると小売店側もそれに対抗するには準備が必要だと気づき、自発的に店舗のリニューアルに取り組み始めた。それも、マークス&スペンサーやジョン・ルイスのような大規模店だけでなく、中小の小売店の多くもみずから改装や商品構成の見直しに取り組んだのである。オラクル SC は、開業後も商店街や行政と連携してジョイント・マーケティングを展開しており、SC だけではなくレディングというまち全体を売り込むことにも貢献している。

このように、デベロッパーが TCM 及び既存の商店街と密接なパートナーシップを構築することができたところに、レディングにおける成功の秘訣があるといえそうだ。都市計画の立案能力や資金調達、テナント誘致面で優れたノウハウを有するデベロッパーには、自ら開発する SC のことだけを考えるのではなく、中心市街地全体の活性化に向けて、既存の商店街への支援、マーケティングを通じた共存関係の構築、駐車場の整備など、幅広い課題に取り組むことが期待されている。

SC の開発は、デベロッパーにとって以前にも増して時間と労力を要する仕事になってき

¹² レディングの商店街を歩くと、スーパー以外の小売店の大半は、取り扱い商品を絞り込んだ専門店(衣料品、アクセサリ、電気製品、雑貨など)あるいは飲食店(パブ、レストラン)であり、単独小売店ではなくチェーン店であることも多い。また、日本の商店街でよくみかける精肉店や八百屋などの食品小売店が少ないのも特徴である。こうした傾向は英国各地の商店街にある程度共通してみられ、食品分野でスーパーが圧倒的なシェアを占めていることを反映したものと思われる。

ているわけだが、開発が難しくなっている分だけ、成功すれば高い評価を受け、リターンも大きくなっていく。大規模 SC の中心市街地への立地傾向が進むにつれて、デベロッパーの役割はますます重要になるものと思われる。

テスコの地域再開発担当マネジャーは、ブラウンフィールドでの SC を促進する政府の開発政策について、「他のビジネスなら進出しないようなところでの小売開発を促すものであり、我々にとっては大きな挑戦になる」としながらも、「地域の環境を改善することで人々の生活が豊かになれば、中長期的には小売業にプラスの効果が期待できる」とし、「SC が地域環境をすぐに変えることはできないが、そのための重要な起爆剤になることは可能だ」と語っている。レディングの事例は、地域の目指すまちづくりの方針の策定とその実現に向けて、デベロッパーや地元の中小小売店・TCM、自治体などの関係者が全員参加型で取り組むことの重要性を示唆しているといえるだろう。

(参考1) フランスの小売業界史

- 1852 Aristide Boucicaut established the Bon Marche, the first department store
- 1865 Opening of Printemps by Jaluzot, old chef of department of Bon Marche,
launch of selling by catalogue
- 1866-1920 Organised commerce: branch, cooperative, mergers of business, voluntary chains
- 1888 Foundation of Docks Remois, first branch enterprise
- 1898 First Casino branch at Veauce in Loire
- 1922 First co-op to buy jointly from the independent shopkeepers 'Unico'
- 1928 Publication of the first catalogue la Redoute Uniprix, first popular shop of
'Nouvelles Galeries'.
- 1930 Creation of Paridoc, the major multiple food branch house
- 1948 First self-service Paridoc in Paris, created by the owner, after the way back home from the mission in the US
- 1949 Opening of the 'retail center' in 'Landerneau' by Edouard Leclerc
- 1953 Promotion of the credit card Diners Club in France
- 1957 First supermarket in Paris under the shop name of Bardou
(17th arrondissement)
- 1958 Second French supermarket: Goulet-Turpin opens 'Express Marche' at Rueil-
Malmaison in the commercial centre.
- 1963 First hypermarket Carrefour in Saint-Genevieve-des-Bois
- 1967 Appearance of direct debit cards
- 1968 Introduction of bar code by Jacques Pictet and Etienne Moulin.
Shopping centre by telephone at '3 Swiss'
- 1969 CAP 3000, first commercial centre near Nice
- 1970 Prefatory constitution of internet network
- 1972 Implementation of bar code by Gencod
- 1976 Setting up of the operation of 50 'free products'
- 1977 Creation of the European Association for the Numbering Items: EAN
- 1983 Purchasing to order by minitel at '3 Swiss'
- 1985 Telemarket, first electronic supermarket by the Galeies Lafayette.
Introduction of CAMIF products on videodisc
- 1986 90% of food items were equipped by bar code

- 1987 Equipment of electronic tags in Casino supermarkets
- 1988 First trial of telephone shopping, implantation of maximum discount shops at Croix in the North.
- 1990 Launch of the range of 'green products' at Monoprix
- 1996 98% of hyper-markets and 70% of supermarket use the optical scanning.
Commercialisation of 1000 deep-frozen products 'Picard' on the multimedia network Infonie. Telemarket is available on the multi cable and soon on the Internet
- 1997 The fresh products sector of hyper-market Carrefour was certified as a standard of quality assurance ISO 9002 and Auchan for 10 fresh products department.
The shop name was put in place with the quality traceability chain.
The examples are as follows: meat, cheese made with cow's milk, potatoes, goat's cheese of Chavignol. Promodes had an arrangement of their practice of identification of electronic communication and information terminal and the traceability of meat sales in self-service by Soviba, a double service of the Internet site
- 1998 Casino is one of the two distributors trying to do the technique called 'intelligent label' using the electronic chip
- 2000 Cora launched the first French cyber market in line: 50 000 accessible products on the net and 60 000 in 2001

(資料) Jerome Bedier, "Internationalisation de la distribution alimentaire" を英訳

(主要参考文献)

Jerome Bedier, President de la Federation des entreprises du Commerce et la Distribution (FCD)

“Internationalisation de la distribution alimentaire”

Marie-Laure Allain & Jeanne Lubek ” La grande distribution generaliste en France”
Roger Cox, London Guildhall University and Paul Brittain, Nottingham Business School

“Retail Management”

British Council of Shopping Centres

“Shopping Centre Progress 2000-2001”

“The Shopping Center Industry – its Importance to the UK Economy”

Ross Davies / 矢作敏行編、外川洋子訳

「アジア発グローバル小売競争」日本経済新聞社 (2001年)

久保村隆祐 / 流通問題研究協会編

「第二次流通革命 21世紀への課題」日本経済新聞社 (1996年)

二神康郎「欧州小売業の世界戦略」商業界 (2000年)

野口智雄「流通メガ・バトル グローバル時代の小売経営戦略」日本経済新聞社 (2000年)

波形克彦編「21世紀の小売業はこう変わる」経営情報出版社 (1997年)

石原靖廣「なにが小売業をダメにしたか」日本経済新聞社 (2001年)

竹林庄太郎「ボランティア・チェーン組織推進案について」同志社商学第17巻第4号(1966年)

通商弘報 (平成12年4月10日号)「M&Aの透明性・規制強化へ 新経済調整法案を提出」

自治・分権ジャーナリストの会編「英国の地方分権改革 ブレアの挑戦」日本評論社

日本食糧新聞社「食品業界ビジネスガイド」

The Economist (2001年5月12日号) “The town fight back”

The Grocer 各号

Urban Environment Today 各号

(インタビュー先)

Olivier Fourcadet 教授, フランス ESSEC 大学 Strategy and Management Department

Mr. John Emery, Hammersons (オラクル SC デベロッパー)

Mr. Terry Leahy, Chief Executive, TESCO (テスコ CEO)

Mr. Simon Quin, Reading Town Centre Manager (レディング TCM)

Mr. Alan K Tallentire, chairman, Association of Town Centre Management (ATCM 会長)

ジェトロパリセンター 山崎氏

スペイン三井物産バルセロナ事務所 近藤所長

ヤマダコンサルティング (バルセロナ) 山田社長

PSK 総合研究 (パリ) 広岡氏

在バルセロナ日本国領事館 大野領事

ジェトロマドリッドセンター 橋田所長、設楽氏

ジェトロリスボン事務所 中沢所長