

令和元年5月10日現在

機関番号：34522

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K03970

研究課題名(和文) フランス流通小売業にみる競争環境の変化と低コスト戦略に関する実証分析

研究課題名(英文) The situation of price competition in supermarkets in France

研究代表者

森脇 丈子 (MORIWAKI, Takeko)

流通科学大学・人間社会学部・准教授

研究者番号：10353210

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,700,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、フランスの大手スーパーと納入業者との関係を中心に激しい低価格商品競争を可能にする仕組みの一端を明らかにすることであった。大手メーカーは大手小売業との交渉で一定の力を持っているといえるが、小規模生産者にその力はない。スーパーへの納入価格の引き下げを常に求められ、生活基盤が安定しない状況にある農業者のなかには有機農産物への転換と独自の販路拡大に向かう動きが見られる。有機関連商品の一般のスーパーでの取り扱いも急増している。有機農産物の生産者を取りまく市場規模はまだ小さいとはいえ、直販や専門店などの販売チャネルの開拓が勢いづいており、その動きを支持する消費者層も拡大している。

研究成果の学術的意義や社会的意義

フランス小売業の売上高は大手小売業が過半以上を占めている。低価格商品の販売を消費者は好むが、小規模生産者にとって大手小売業との適正な納入価格交渉は容易ではない。消費者の健康志向や大手流通業に対する不信感などを背景に、質の良い商品に対する消費者の関心が高まっている。特に有機農産物の生産では従事者、耕作面積、販路が拡大している。彼らの販売チャネルは、スーパー、有機農産物専門店、直売、もしくはそれらの組み合わせにより成り立っている。生産・流通・消費のバランスのとれた関係の解決策の一つがこの方式であり、商品購買により彼らを支える消費者層の広がりは今後の求められるべき消費様式の一つであるといえよう。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is clarify a part of conditions about price competition in the supermarkets in France. We focused especially relations between big retailers and suppliers. Small suppliers are in a difficult position for negotiation of a reasonable price with big retailers. They feel almost always the pressure of the lowering of price of their merchandises from big distributors. The cases of agriculturists in a financial predicament attracted much attention from the mass media. Farmers in organic farming is seeking a new market for their products; specialty stores for organic goods, direct sales, supermarkets and combination of these outlets. Support of Consumer for this movement is expanding. A recent trend in expansion of expenditure for organic production is a part of system that is obviously preferable to a stability for producer, consumer and distributor.

研究分野：消費経済

キーワード：大手流通業者 スーパー 低価格競争 フランス bio商品

## 1. 研究開始当初の背景

日本の流通研究は、アメリカに関するものが主であり、ヨーロッパではイギリスを中心に多くの業績が存在する[Brut,S.and Sparks,L.(1997),Dawson,J.A.and Shaw,S (1990),IGD(1997),三上編(1995),矢作敏行編著(2000),二神康郎(2000),マーケティング史研究会編(2008)など多数]。その一方でフランス流通小売業の分析は極めて少ない[ex.佐々木保幸(2011),田中道雄(2007),田中道雄・白石善章・相原修・河野三郎編(2010,2015)]。従来の日本の研究では、食料品分野でのフランス国内売上高のシェアでカルフルーと競う位置にあるにもかかわらず、ルクレールに関する業績はほぼ存在していない。また、フランスの流通小売業に関する研究成果でもアニュアルレポート等による分析がほとんどであった。これらはヒアリング調査の困難さ(フランスでは、とりわけ大手流通業ではアポイントメントがきわめて取りにくい現状)によるものと考えられる。

本研究の特徴は、大手流通業の一つであるルクレールに特有の意思決定の仕組みが地域に対応した出店をより容易にし、消費者選択の多様性を確保しながら利益も確保している状況を調査に基づき詳細に分析することであった。本研究の申請者は2012年と2014年にイギリスとフランスでの聞き取りを実施している。そこで明らかになったことは、イギリスとフランスの大半の大手流通業が似通った商品構成や商品開発戦略を取っていること、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「安く仕入れて安く売る」経営方針を貫き独自の存在感を示していることであった[森脇(2014)]。だが、ルクレールにとっての消費者動向を見据えたPB商品戦略の詳細や店舗の特色を打ち出すための地域生産者との関係性等の分析はまだ未着手であった。

本研究の目的の第一は、食料品小売店におけるPB商品NB商品の構成割合についてであった。フランス流通小売業の近年の競争は、PB商品の展開幅の拡張、「drive」開店による顧客の創出と定着、地域性の高い商品の品揃え強化、ハードディスクカウンターへの対抗、世界的な規模を誇るインターネット通販への対抗といった形で展開している[森脇(2014)]。そのなかでもPB商品の取扱い幅の拡大は、消費者への低価格訴求と収益確保の両立を念頭に、多種多様な商品種類やグレードが開発・販売されてきた。だが、フランス社会ではNB商品に対する消費者の支持も高く、NB商品とPB商品との構成割合ならびに魅力的なPB商品の開発が求められている。この点に焦点をあてることで、フランスの流通小売業間の競争の特徴の解明が進むと考えられた。

本研究の第二の目的は、低価格PBの取扱高の引き上げとそれに対する「drive」の役割の解明であった。ここ数年で「日本のネットスーパーの自分で荷物を受け取りに行く形」である「drive」の成長が著しい。「drive」への投資が収益に結びつく有望な見通しがあるかどうかにかかわらず、各流通グループはその投資に踏み込まざるを得ない競争環境におかれていた[森脇(2015)]が、すでに出店数では2013年にハイパーマーケットを追い越し飽和状態に陥っている。だが、「drive」によりPB商品の効率的な販売が拡大する可能性もあり、また、amazon等のインターネット通販に対抗するインフラ投資という意味でも主要戦略からはずすことはできない。「drive」出店の動きと収益確保のための取り組みを分析することで、実店舗と「drive」との共存のあり方を探る必要があった。

本研究の第三の目的は地域特産品、地域PB商品のサプライヤーとの具体的な取引関係の解明である。「安く仕入れて安く売る」というルクレールの運営方針は消費者からは支持されている。だが、それは同時にサプライヤーの経費削減努力のみならず彼らの収益の圧迫をもたらす状況もあると新聞・業界紙等では指摘されている[“Lineaire”, “LSA”の業界紙等参照]。また、生産者団体からは納入価格の引き上げが要請されている。「安く仕入れて安く売る」仕組みの解明には、サプライヤーと大手流通業との具体的な取引関係の詳細に踏み込まなければならず、その調査が必要であった。

## 2. 研究の目的

本研究では、ハイパーマーケットの雄であるルクレール(協同組合型組織)における低価格商品販売が継続的に可能となっている諸条件を明らかにすることであった。実店舗ならびに地域サプライヤーへのヒアリング調査に基づき、ルクレールの数年にわたる売上高の成長維持、消費者選択の多様性の確保などで収益をあげている構造を解明できると考えた。具体的には以下の3点を軸に研究を行った。

- (1)ルクレールにおけるPB商品とNB商品との構成割合に関する特徴の解明
- (2)低価格PBの取扱高の引き上げとそれに対する「drive」の役割の解明
- (3)地域特産物、地域PB生産物のサプライヤーとの具体的な取引関係の解明

## 3. 研究の方法

ルクレールでの継続調査(A店の実店舗ならびに「drive」2施設)、大手流通業と取引のあるサプライヤー、大手流通業以外にも販路をもつ生産者や流通業者とのヒアリングを実施した。詳細は下記の通りである。

- (1)ルクレールにおけるPB商品とNB商品との構成割合に関する特徴の解明

店舗商品に占めるPB商品の構成割合の引き上げは、低価格志向の消費者の支持と店舗の収益増大をもたらすと考えられる。だが、フランスではNB商品の人気が高く[森

脇,(2012)],PB 対 NB の構成割合が店舗の売上高を左右する。とりわけ商品種類の多さを期待してハイパーマーケットで買い物する消費者にとっては大事である。PB 商品と NB 商品との販売・売上高比率の推移ならびに取扱量・価格を決める判断基準がどこにあるかについての分析が必要であった。

(2) 低価格 PB の取扱高の引き上げとそれに対する 'drive' の役割の解明

近年投資が盛んな 'drive' は、消費者の求める買い物の便利さ(時間短縮)により支持が広がっている。ルクレールでは、'drive' と実店舗とで商品の同一価格販売を実現している。'drive' の注文画面には流通小売業が勤めたい PB 商品を最前列に置くこともでき、収益の増大に結びつく可能性も高い[森脇(2015)]。そのため、各流通小売グループにとっては初期投資の負担がいくら大きくとも 'drive' 設置に進まざるを得ない環境にある。さらには外資のインターネット通販の勢力拡大に対し、食料品部門での対抗をいかに実現するかという面でも、'drive' の実態分析は不可欠であった。'drive' 設置に踏み切る判断基準は何か、収益確保のための取り組みや改善点等についての現場の実態を知る必要があった。

(3) 地域特産品のサプライヤーとの具体的な取引関係の解明

ルクレールは開業当初から地域生産者との関係を維持し、地域的特色のある食料品の取扱いを経営方針の一つにしてきた。だが、ルクレールの経営方針「安く仕入れて安く売る」方式は、サプライヤーの疲弊を招きかねない側面も持っている。消費者の消費選択の多様性の維持と安定的なサプライヤーの育成とをいかに両立させていくかは競合相手との競争を続ける基盤となる。そのため、地域産物のサプライヤーとの具体的な契約関係の分析を試みる必要があった。

#### 4. 研究成果

本研究の成果の第 1 は、実店舗での売上高で常に上位にあると同時に 'drive' でも順調に成長しているルクレールについて、ヒアリング調査に基づく具体的な分析から経営の実態の解明を試みたことにある。大手流通業が熾烈な低価格商品競争を繰り広げるなかで、どこに商機を見出し、それを収益に結び付けるためにいかなる戦略を実施しているかについて、協同組合型の手流通グループであるルクレールでは、各店舗の独立性が高く、運営方針や投資判断も各店舗のオーナーにゆだねられていることが中央集権的な運営方針をとる大手流通業に比べてより柔軟に新たな取り組みができる条件となっていることが明らかとなった。

成果の第 2 は、'drive' の運営状況の詳細を聞き取ることができた点である(下記、「5. 主な発表論文等」参照)。同じ 'drive' といっても建物面積、取扱商品数、施設の形態はさまざまであり、流通グループによって売上高には大きな差がある。とはいえ、IT 企業によって顧客が奪われる状況が続く状況にあり、従来実店舗で収益を生み出してきた流通業は 'drive' での集客と増収を強化せざるをえない。しかし 'drive' への投資資金や人材を確保できるかどうかは各流通グループによってまちまちである。そうしたなか、ルクレールのグループでは本部の動きに呼応した独立経営者である各店舗所有者たちが自費で 'drive' を設置しその運営に乗り出した。ルクレールの 'drive' 売上高の現状での実績は、業界全体の売上高(2017 年)の割合は 4 割超に達している。

第 3 の成果は、大手流通業に商品を納入する企業からのヒアリングができたことである。なお、大手流通業と取引のある納入業者は取引の詳細を外部者に話をしたがない。そのためこれに該当するヒアリングの実施数はわずかなものであった。しかしながら、大手流通業以外にも販売チャネルを持つ生産者や卸業者は自分たちの商品の独自性を前面に押し出し取引先を開拓しているため、前者に比べればヒアリングに応じてくれることが多かった。生産者と流通業の双方が低価格商品競争により体力を失うなか、有機農産物の生産者の動きに勢いがみられる。健康志向や大手流通業に対する不信感をもつ消費者は、より安全で安心な食料品の購入に動き出しつつある。そのため、小規模の有機農産物生産者たちは彼らを支える消費者たちとともに協同組合的な組織を作るなどして、生産と消費との支え合いの関係を築こうとしている。この動きはすでに 30 年ほど前から存在してはいたがその規模はわずかであった。bio ブームといわれるような状況が生じてきたのは過去 5 年ほどのことであり、消費者の可処分所得の余裕度にもよるがさらにこの領域が広がる可能性は高いと思われる。

2008 年以降のフランスでは消費者の購買力の低下が指摘され、流通小売業では激しい低価格商品競争が展開されている。そのもとで消費者に支持される商品(価格、品質)をいかに確保し、かつ、安定的な商品供給のためにサプライヤーとの比較的良好な関係をいかに維持するかが問われている。本研究により、協同組合的組織のもつ特徴(運営上の強み)が明らかになり、またその発展可能性は多岐にわたると思われる。フランスにおける協同組合的組織の拡大は、日本での大型小売店の広がりにより窮地に陥る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課題の解明にもつながると考えられる。

## 5 . 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 1 件)

森脇 丈子「フランス大手小売業の‘ Drive ’の現状と小売業の課題」、日仏経営学会誌、  
査読有り、第 36 号、2019、掲載確定

〔学会発表〕(計 3 件)

森脇 丈子「フランスの大手流通小売業における‘ drive ’をめぐる競争とその現状に  
ついて」、日仏経営学会 第 72 回全国大会、2018 年

Claire CAPO, Odile CHANUT, Takeko MORIWAKI、Services de livraison à domicile  
de produits alimentaires pour les seniors en France et au Japon : création de valeurs  
par les proximités、21e Colloque E.Thil 2018, 2018 年

森脇 丈子、フランスの冷凍食品事業の市場動向と販売網構築の取り組み A 社による取  
り組みを事例に、日本流通学会 関西・中四国部会第 124 回、2018 年

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。