

〔調査報告〕

2018 年度英仏小売業視察調査報告

井 上 博
佐 久 間 英 俊
森 脇 丈 子

目 次

| | |
|-----------------------------|--------------------|
| はじめに | 2. ウェイトローズの特徴について |
| 1. 概要 | 3. カムリーバンク店の特徴について |
| 2. 視察調査の目的と対象設定 | 4. 顧客層の特徴について |
| I イギリス調査の概要 | 5. 競争条件および競争関係について |
| 1. イギリス小売業の現状 | 6. 仕入および商品政策について |
| 2. エディンバラの小売店の特徴 | 7. 販売促進政策について |
| 3. エディンバラの商業集積の特徴 | III フランス調査の概要 |
| 4. 小結 | 1. フランス食品小売業の概況 |
| II ウェイトローズ・カムリーバンク店での聞き取り調査 | 2. 視察報告 |
| 1. イギリスの食品小売業におけるウェイトローズの位置 | おわりに |

はじめに

1. 概要

本報告は、日本学術振興会科学研究費助成事業（「国際比較によるPB商品概念の再検討」，研究代表者：仲上哲＝阪南大学教授）の補助を受けて実施した視察調査に関するものである。日米英仏4カ国の国際比較にあたり，欧州地区の調査を担当した井上博（阪南大学教授），佐久間英俊（中央大学教授），森脇丈子（流通科学大学教授）の3名は，2018年7月21日（土）から25日（水）までの5日間（日本からの移動日を含めると8日間），イギリス・エディンバラ市とフランス・パリ市およびパリ近郊にて小売業視察調査を実施した¹⁾。

訪問した視察調査施設は以下の28ヶ所であり，英仏の主要な小売業者の店舗や商業集積を訪問した。このうち，エディンバラ市のウェイトローズ〈Waitrose〉では店舗視察とともにユアン・ランキン氏（Euan Rankin，チーム・マネージャー）への聞き取り調査も行った。

○初日（7月21日）：ファーマーズ・マーケット〈Edinburgh Farmers' market〉，アルディ〈Aldi〉ゴー

ギーパーク・ロード店, セインズベリー〈Sainsbury's〉ウェストフィールド・ロード店, モリソンズ〈Morrisons〉ガイル・ショッピングセンター店, ガイル・ショッピングモール〈Gyle Shopping Centre〉, M & S〈Marks & Spencer〉エディンバラ店, ジェナーズ〈Edinburgh Jenners Store〉, プリンシズ・ストリート〈Princes Street〉商店街, ウェイヴァリー〈Waverley〉駅商店街。

- 2 日目 (7 月 22 日): テスコ〈Tesco plc〉ニューカークゲート〈New Kirkgate〉店, リドル〈Lidl〉ニューカークゲート店, ニューカークゲート・ショッピングセンター〈New Kirkgate Shopping Centre〉, オーシャンターミナル・ショッピングモール〈Ocean Terminal Shopping Centre〉, セインズベリー・クレイグリース〈Craigleith〉店, クレイグリース・ショッピングセンター〈Craigleith Retail Park〉, カメロントール・ショッピングセンター〈Cameron Toll Shopping Centre〉。
- 3 日目 (7 月 23 日): ウェイトローズ〈Waitrose Ltd.〉カムリーバンク〈Comely Bank〉店, イギリス生協〈Co-op UK〉アールグレイ・ストリート〈Earl Grey Street〉店。午後の便でパリに移動。
- 4 日目 (7 月 24 日): ル・パーク・パリ 19 区〈Le Parks Paris 19^e〉, マルシェ・サンクァンタン・パリ〈Marché Saint-Quentin Paris〉, モノップ〈Monop'〉(Gare De l'Est 店), カルフル・ビオ〈Carrefour Bio〉(Fondary Paris 店), ベー・アッシュ・ヴェ〈Le BHV Marais〉, オシャン〈Auchan supermarché〉(Paris Duplex 店)
- 5 日目 (7 月 25 日): コラ〈Cora〉(val d'Yerres 店), マーケット・パリ・セーヴル〈Market Paris Sèvres〉, ボン・マルシェ〈BON MARCHÉ〉, ダーティ〈Darty, パリ 17 区〉

2. 視察調査の目的と対象設定

(1) 視察調査の目的

今回実施した調査の目的は、科学研究費助成事業の課題である「国際比較による PB 商品概念の再検討」に則り、イギリスとフランスにおける近年の PB 商品の特徴を把握することにある。

私たちの研究チームは、本調査を行う 1 年前の 2017 年 7 月にアメリカ・ロサンゼルスへの視察調査を行った。この調査を牽引した仲上は、その報告書の中で研究方法の留意点について、「アメリカの PB 商品の特徴およびその変化を、経済状況と小売のトレンドに位置づけてとらえること」であるとし、「アメリカの経済状況と消費動向に対する小売業の対応の特徴を把握することに重点を置いた上で、可能な限りでの商品分析を実施することとした」と述べている²⁾。すなわちリーマンショック後のアメリカの経済状況と消費動向の特徴を、①所得格差の拡大, ②ショートタイムショッピング指向, ③LOHAS 志向の継続に見出し、それらに対する小売業の対応として、a) 個々人の消費者行動における消費の二極化への対応, b) 大型店優位からの転換, c) ヘルス&ウェルネスの強まりへの対応を指摘したのである。

今回の英仏調査においてもアメリカ調査時の問題意識や方法を踏襲しながら、①英仏両国でもアメリカと同じ傾向がみられるのかどうかを確かめるとともに、②英仏に独自の要因を考察することに目的を置いた。

(2) 訪問都市の特性と選定理由

イギリスとフランスで調査を行うにあたって、エディンバラとパリという 2 つの都市を選定した理由は、第 1 に、両都市とも長い歴史を有し、それぞれの国を代表する都市であることである。エディンバラはスコットランドの首都であり、パリはフランスの首都であることは周知の通りである。第 2 に、両都市とも人口が増加し、街に活気があることである(表 1, 表 2 参照)。

エディンバラは比較的狭い都市区域にバスや路面電車(トラム)の路線網が発達している。パリも国鉄、地下鉄、バス、トラムが網の目状に発達し頻繁に行き来しているため、広大な面積がある市内の移動

Oct. 2019

2018年度英仏小売業視察調査報告

表1 エディンバラの人口の推移

| | 1990年 | 1995年 | 2000年 | 2005年 | 2010年 | 2015年 | 2019年 |
|-----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 人 口 | 419,009 | 433,318 | 450,953 | 465,549 | 479,859 | 506,575 | 530,741 |
| 増減率 | — | 0.67% | 0.80% | 0.64% | 0.61% | 1.09% | 1.17% |

注) 人口は市街部のもの。単位は人。

出所) World Population Review “Edinburgh by Numbers 2018” (<http://worldpopulationreview.com/world-cities/edinburgh-population/>) より作成。

表2 パリの人口の推移

| | 1990年 | 1995年 | 2000年 | 2005年 | 2010年 | 2015年 | 2019年 |
|-----|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| 人 口 | 9,330,327 | 9,510,103 | 9,736,538 | 10,091,795 | 10,460,118 | 10,733,502 | 10,958,187 |
| 増減率 | — | 1.92% | 2.38% | 3.64% | 4.60% | 2.61% | 2.09% |

注) 人口は市街部のもの。単位は人。

出所) World Population Review “Paris Population 2019” (<http://worldpopulationreview.com/world-cities/paris-population/>) より作成。

でも不便を感じさせない。また両都市とも観光都市として世界中から旅行客を引き付けるとともに、学園都市としても留学生や在外研究者を集めている。これらの人々が多様な製品やサービスに対する購買需要を生み出すので、欧州、中東、中南米、アフリカなどから仕事を求めて移民が流れ込んでくる点でも両都市は共通している。このことも一因となって、近年、両都市とも人口を増やし続けている³⁾。

他方、パリが人口1,000万人を超える大都市であるのに対して、エディンバラは人口50万人余りの地方都市に過ぎない点は、両都市の大きな相違をなす。イギリスの訪問先都市としてロンドンではなくエディンバラを選んだのは、パリと比較することによって規模の異なる都市における購買需要や小売業の独自の特性について把握できるのではないかと期待したことがもう1つの選定理由であった。

I イギリス調査の概要

1. イギリス小売業の現状

2018年のイギリス小売市場の売上高は4,236億6,900万ポンドで、対前年比4.4%増であった(表3参照)。

イギリスの小売市場は元々寡占度が高いことで知られていたが、1999年に米ウォルマート(Walmart)がアズダ(Asda)を買収し、2004年にモリソンズ(Morrisons)がセーフウェイ(Safeway)を買収するなど、さらに寡占化の傾向を強めている。

イギリス食料品小売市場における市場シェアの順位では、1位がテスコ、2位がアズダ、3位がセインズベリー、4位がモリソンズ、5位がアルディ、6位が生協、7位がウェイトローズ、8位がリドル、9位

表3 イギリスの小売売上高の推移

| | 2010年 | 2011年 | 2012年 | 2013年 | 2014年 | 2015年 | 2016年 | 2017年 | 2018年 |
|-----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 売上高 | 326,242 | 343,159 | 351,049 | 360,107 | 378,053 | 374,817 | 387,696 | 405,780 | 423,669 |
| 増減率 | — | 5.20% | 2.30% | 2.60% | 5.00% | -0.80% | 3.40% | 4.70% | 4.40% |

注) 売上の単位は100万ポンド。

出所) Statista, “Annual sales value of all retailing in Great Britain from 2005 to 2018” より作成。

がアイスランド〈Iceland〉となっている。

しかし近年欧州でも格差社会の進展とインフレの影響を受けて、過去数年間、低価格販売を基本とするドイツ系資本のアルディやリドルなどの食品ディスカウントストアが顕著に市場シェアを伸ばす半面⁴⁾、大量販売を特徴とする大型店をはじめ既存業態の多くは伸び悩んでおり、シェア上位のテスコ、アズダ、セインズベリー、モリソンズは揃ってシェアを落としている。しかしこうした中であって、高品質高価格商品を中心に販売する高級スーパーマーケットのウェイトローズはシェアを維持し、大きく踏み止まっているのが、近年のイギリス食料品小売業界の特徴である。

今回のイギリス調査では、①なぜ食品ディスカウント業態はシェアを伸ばしているのか、②ウェイトローズはなぜ、いかにしてシェアの減退を免れているのかについて解明することも調査目的としていた。

2. エディンバラの小売店の特徴

(1) ハイパーマーケットからコンビニエンスストアまでを展開する流通大手

a) テスコ〈Tesco〉

テスコは1919年創業のイギリス最大のスーパーマーケットであり、自社の目的を「お客さんには毎日少しでも、より良いものを提供する」(Serving shoppers a little better every day) ことに置いている。2000年代には積極的に海外展開を進めたが、経営資源が拡散することで本国での価格競争力が低下してしまい、2015年2月期には事業の再編費用を計上した関係から1兆円余りの最終赤字を出した⁵⁾。その後、総合的な品揃えを維持したまま低価格販売に力を入れてきている。食品などの通販サイトである「テスコ・ドットコム」を運営するほか、ガソリンスタンドや銀行も保有する流通コングロマリットでもある。

テスコは3,787店(イギリス国内に3,400店以上)の店舗と約45万人の従業員(国内31万人以上)を有し、グループ売上は568億8,300万ポンド(うち79%が国内)を有している。小売業態としては「テスコ・スーパーストア」、「テスコ・エクスプレス」(＝コンビニ)、「テスコ・メトロ」(＝スーパーマーケット)、「テスコ・ホームプラス」などを展開している。PB商品に関して同社は約1万品目を有すると言われている。

今回の調査で私たちが訪問したニューカークゲート店は、テスコがエディンバラ市内に10店の小売店舗を保有するうちの1つで、業態としては大規模スーパーマーケットに分類される大型店であった。立地はエディンバラの中心駅であるウェイヴァリー駅から北東にバスで10分ほど行ったニューカークゲート・ショッピングセンターの付近に立地している。店舗横に駐車場を構えているので、多くの客は



写真1 テスコ・ニューカークゲート店の入口 (写真はすべて著者による撮影)

Oct. 2019

2018 年度英仏小売業視察調査報告

自家用車で来店する。営業時間は月曜日から土曜日までが6時～24時、日曜日が8時～20時である。

平屋建ての店舗に菓子や飲料などの加工食品、パン、食肉、果物・野菜などの食品をメインに品揃えしているが、靴や衣料品、家電品、薬などのコーナーも設けている。大半の商品は床面から垂直に立てられた5～8段の棚に並べられており、加工食品を中心にして、約半数の商品が“Value”（低価格訴求）や“Finest”（高品質訴求），“Organic”，“Fair Trade”などのPBであった。価格ラインを見る限り、同店では中間的な所得層をメインターゲットに据えながら、多様なPBを揃えることでより広範な顧客層を取り込もうとしていることが推察できる。

通路は日本の平均的なスーパーマーケットより広めにとっている。来店客は備え付けの買い物かごやカートを使って買い物をするが、カートは駐車場まで持ち込むことができ、駐車場内に設置されたカート置き場に返す仕組みになっている。

このような大型店を除くと、Tescoはコンビニタイプの店舗である「Tesco・エクスプレス」やスーパーマーケットにあたる「Tesco・メトロ」など、より小型の店舗を市内各所に展開している。これらの店舗は観光客とともに、近隣住民の日用品需要を取り込もうとしている。

b) セインズベリー (Sainsbury's)

こうした特徴はイギリス第2位のスーパーマーケットであるセインズベリーでも同様である。1869年に創業された同社も銀行からガソリンスタンドまで展開する流通コングロマリットで、2019年3月期連結売上は324億1,200万ポンド、税引き前利益は6億3,500万ポンドをあげている。店舗は街中に小規模のスーパーマーケットやコンビニタイプの店舗（「セインズベリー・ローカル」）を、また郊外にスーパーセンターを展開しており（コンビニ820店、スーパーマーケット608店）、エディンバラ市内では計25店を有している。

自社のPB商品は1万5,000種類以上を保有していると言われている。主たるターゲット顧客もTescoと同様で、ミドルクラスを中心に幅広い層に置いていて、街中には多数のコンビニ型店舗を出店して、これらの幅広い顧客層に商品を大量販売しようとしている。

私たちが訪問したウェストフィールド・ロード店は郊外に立地する市内有数の大型店で、営業時間は月曜日から土曜日までが7時～22時で、日曜日は開店が8時からである。巨大な駐車場を併設する店舗は1階にあり、天井は鉄筋が剥き出しであるが店内は明るい。2階にはスポーツジムが入っている。東



写真2 セインズベリー・ウェストフィールド・ロード店の入口



写真3 セインズベリー・ウェストフィールド・ロード店の陳列

西に走る2つの大通りに面しているので、店の入口は正面と奥の2ヶ所あり、奥の入口付近には最寄りのバス停からの発車時刻が電光表示されている。2つの出入口の前には巨大な駐車場が広がり、正面入口側には通りを挟んで自社のガソリンスタンドも併設している。

店舗の品揃えに関して言うと、メインの食品は果物・野菜、食肉（パック売り）、魚介類、パン・ケーキ・ピザ類、菓子、調味料、飲料などがあり、とりわけ冷凍食品と酒類の品揃えは豊富である。またベーカリーと魚の切り分け所をバックヤードにもっているのも、パンやピザは焼き立てを出しているし、魚の身はその場で切り分けもしてくれる。この他、花卉、衣料品、家電品、文具、台所用品、トイレタリーグッズ、寝具、医薬品、化粧品、ペット用品など多様な商品種類を揃えている。さらにクリーニング、カメラ、薬局、通貨両替所などのコーナーを設置し、レジを出た所にはカフェもある。レジは有人レジとセルフレジに分かれており、オレンジ色のビニール袋は有料である。来店客をみると、自家用車やバスで来店したやや遠方からの客もいれば、徒歩で買い物に来ている近隣住民もおり、性別や年齢層も多様である。

（2）食品ディスカウントストア

a) アルディ 〈Aldi〉

アルディはドイツ系資本の食品小売で、2017年時点でイギリスとアイルランドに合計892店舗（前年比69増）を展開している。業態は低価格販売を特徴とする食品ディスカウントストアで、近年イギリスの食料品小売市場で市場シェアを高めつつある⁶⁾。同社は最小敷地面積を1.5エーカー（約6,000m²）以上としており、比較的小規模な店舗に厳選した品揃えを行っている。

私たちが訪ねたゴーギーパーク・ロード店は、郊外にある交差点の角に位置する店で、店舗は平屋建てでさほど大きくはなく、日本のスーパーマーケットと比較しても小規模な方である。天井は低く、窓

Oct. 2019

2018年度英仏小売業視察調査報告

は正面側の壁上部の小窓しかないが、照明が効いており店内は明るい。店舗の裏手には店舗面積より広い駐車場を有している。出入口は歩行来店者用の正面入口と、駐車場利用客用に設けた店舗奥の出入口の2つがある。営業時間は月曜日から土曜日が8時～22時、日曜日が9時～20時である。

品揃えは、パン、食肉、果物・野菜、菓子、調味料、飲料、トイレタリーグッズ、日用品などで、魚介類はあまりみられない。婦人用下着、スリッパや手提げバッグなども特売していた。NB商品はほとんどみられず、取扱商品の9割以上がPB商品である。

商品の陳列方法をみると、棚に並べられたり冷蔵庫に入れられている商品もあるが、商品陳列の労力を省いて、包装用の外箱の上部を破ってそのまま陳列しているものが多数みられる。陳列棚の両端に置かれた商品は、外箱を積み上げた上、同様に一番上の箱上部を破って陳列している（ボックスストア方式）。また商品の搬入や補充がしやすいように、野菜などは袋に詰めたものを車輪付きの籠やケースに入れて販売している。缶ビールは6缶でのセット売りで、鶏肉は1匹丸ごとでも売っていた。

当然のことながら、価格は総じて低価格に設定している。レジは店員が1人ずつついた有人レジが3レーンほどあるだけで、無人のセルフレジは置いていない。客は支払いの順番待ちの間に、自分が購入する商品を移動式のレーンに並べる仕組みなので、レジ店員はそこから商品を拾い上げ、POS用のセンサーでチェックするだけである。他店と同様、持ち帰り用のビニール袋は有料である。

以上、アルディでは低価格販売を実現するための省力化の工夫が様々な箇所で行われている。

b) リドル (Lidl)

リドルもドイツ系の食品ディスカウントストアで、創業は1973年である。イギリスでは1994年に1号店を開店した。2019年6月現在、660以上の小売店舗を有し、うち88店をロンドンに、9店をエディンバ



写真4 リドル・ニューカークゲート店の入口

ラに展開している⁷⁾。またイギリス内に13の物流センターを保有し、約2万2,500人の従業員を雇用している。リドルは商品のサプライヤーとの良好な関係を重視しており、約3分の2の商品はイギリスのサプライヤーから調達している。2017年度のイギリス市場での売上は60億5,000万ポンドで、イギリス食料品市場で5.8%のシェアを占めている⁸⁾。

私たちが訪問したのは同社のニューカークゲート店であった。同店は市内北部に位置するニューカークゲート・ショッピングセンターの内部にある。店舗は1階にあり、営業時間は毎日8時～22時である。入口を入るとすぐに野菜売り場が目に入る。いろいろな野菜が外箱やプラスチックケースに入れたまま積み上げられており、一番上の箱の上部が開放され陳列されている。その隣にはベーカリーがある。様々な形をした多種類のパンが棚の上にきれいに並べられている。ちょっとした衣料品も箱に入れた状態で並んでいるが、こちらはどれも雑然としており、整然と並べ直すような店内業務を省いていることがうかがい知れる。冷凍品はあまり背の高くない冷蔵庫に入れられているので、客は上から覗き込む形で欲しい商品を探す。一方それらの商品の価格表は冷蔵庫の上方の客の目線の高さにある表示板に張り付けてある。価格は全体的に低価格に設定されているが、その中でも特に安い特売品は有色の紙を使って価格表示しているため目立っている。奥の方にはトイレ用品や洗剤、日用品のコーナーもある。

大幅な低価格を実現するために、可能な限り労働力を省く工夫がなされている点はアルディと共通している。

(3) イギリス生協〈Co-op UK〉

周知のとおり生活協同組合はイギリスのロッチデール〈Rochdale〉で1844年に生まれた。今日イギリスには複数の生協があるが、同生協もロッチデールの「公正開拓者組合」の流れを汲んでいる。創設時の



写真5 イギリス生協アールグレイ・ストリート店

Oct. 2019

2018年度英仏小売業視察調査報告

理念を引き継ぎ、民主的運営の原則に基づき運営されているので、組合員はインターネットなどを通じて意見を述べ、投票によって様々な運営に関与できる。

同生協は460万人の組合員を擁するイギリス最大の生協で、世界各国の生協とも協力関係にある。2018年度の連結売上高は102億ポンドであるが、食料品小売業の売上高は72億4,700万ポンドで、イギリスの食料品市場で5位の位置にある。店舗規模としてみると、コンビニや小規模なスーパーマーケットなど小型店を多く展開している。店舗数は2,582店を抱えるが、このうちエディンバラには36店を展開している。食料品小売以外にも、保険事業（2018年度の売上3億2,300万ポンド）、葬儀サービス（イギリス1位）、司法サービスなども手掛けている⁹⁾。組合員には電子メールを通して、特売セールやお買い得品、葬儀サービスの宣伝、イベント情報などが時々送られて来る。また組合員はインターネットを介して商品を注文することもできる。

今回の調査で私たちが訪問したのはCoop Food UKのアールグレイストリート店であった。同店は市内中心部の大通りに面した大きなビルの1階の一部に入っている。店舗面積から判断して、業態としてはコンビニに属する。駐車場は見当たらない。営業時間は月曜日から土曜日までは7時～23時で、日曜日は9時開店と少し遅い。店内に入ると照明は明るく、床は木製のような。限られた面積の売り場の中で、食品が棚の上に効率よく陳列されている。品揃えの中心は菓子と飲料、パンなどであり、酒類やちょっとした日用品、雑誌などもみられる。観光客の需要を狙ったものと思われるが、飲料が多く並べられており、小型店としては意外にもワインの品揃えが充実していた。

生協の組合員になると組合員証（紙またはプラスチック製のカード）が発行される。このカードは同生協の店ならどこでも有効である。同生協のPB商品を購入すると、その5%が個人のポイントとして電子データで蓄積され、次の購入時には請求金額の一部または全額を、貯まったポイントを使って決済できる仕組みになっている。また組合員への利益還元とは別に、購入金額の1%は地元の社会的事業への寄付に充てられる。

3. エディンバラの商業集積の特徴

今回の調査では商店街やショッピングセンターも訪問した。以下ではそれらの特徴を簡単に紹介しよう。

（1）プリンシズ・ストリート（Princes Street）商店街

プリンシズ・ストリートはエディンバラ市の中心をなす目抜き通りである。その北側に立ち並ぶのが

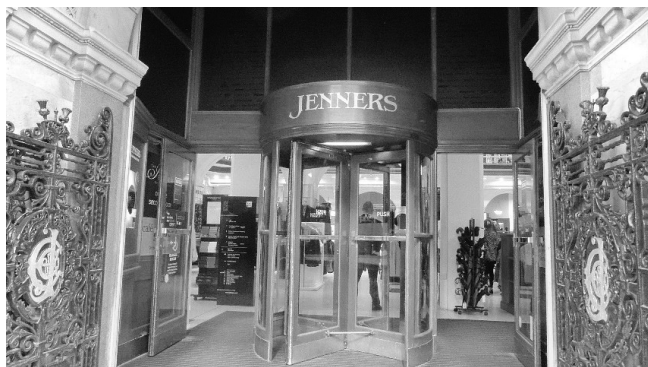


写真6 老舗百貨店ジェナーズの入口

プリンシズ・ストリート商店街である。平屋建ても多いエディンバラ市の小売店の中で、この地域は例外で5階建てなどの「高層施設」が目立っている。

1895年創業の地元の老舗百貨店ジェナーズは4階建てで、1階の化粧品・宝石から2、3階の衣料品、家具、4階の土産物に至るまで、幅広い商品分野で高級品を取り揃えている。

それ以外にも小売業としては、M & S (ハイパーマーケット)、ギャップ〈Gap〉(衣料品)、ネクスト〈Next〉(衣料品)、プライマーク〈Primark〉(衣料品)、ザラ〈Zara〉(衣料品)、クラークス〈Clarks〉(靴、1825年創業)、ホッター・シューズ〈Hotter Shoes〉(靴)、オフィス〈Office〉(靴)、H・サミュエル〈H Samuel〉(宝石)、スワロフスキー・ストア〈Swarovski Store〉(宝石)、トーマス・サボ〈Thomas Sabo〉(宝石)、スポーツ・ダイレクト〈Sports Direct〉(スポーツ用品) テスコ・エクスプレス (コンビニ) などが軒を連ねている。

(2) ウェイヴァリー 〈Waverley〉 駅商店街

プリンシズ・ストリーの東端には最大の鉄道駅であるウェイヴァリー駅があるが、その駅ビルの中にあるのがウェイヴァリー駅商店街である。フードコート、カフェ、郵便局などが入るが、小売業としては、ニュールック〈New Look〉(衣料品)、ザ・ボディ〈The Body〉(化粧品)、ティンプソン〈Timpson〉(靴修理)、シンプリー・フィクスト〈Simply Fixt Waverley Steps〉(パソコン修理)、セインズベリー・ローカル (コンビニ) などが入っている。営業時間は月曜日から土曜日が9時～19時、日曜日は10時～18時である。

どちらの商店街もエディンバラで最も人通りの多い繁華街にあるので、地元住民の生活需要はもとより観光客向けの日用品や土産物需要にも対応している。

(3) ガイル・ショッピングモール 〈Gyle Shopping Centre〉

ガイル・ショッピングモールはエディンバラ市の西部に位置する大型ショッピングモールである。営業時間は平日9時30分～20時(木曜日は21時)、土曜日9時～19時、日曜日10時～18時である。

大型小売店のM & S (ハイパーマーケット) とモリソンズ (スーパーマーケット) を両端に置き、その間に設けた通路の両側に小型店を配置する典型的な2核1モール型のショッピングモールである。通路両側にはニュールック (衣料品)、ネクスト (衣料品)、クラークス (靴)、W・H・スミス (文房具)、ベネフィット・コスメティック・ビューティ・バー (化粧品)、ザ・パヒューム・ショップ〈The Perfume Shop〉(化粧品)、ブーツ〈Boots〉(医薬品・化粧品)、アーネスト・ジョーンズ〈Ernest Jones〉(宝石)、ウォーレン・ジェームス・ジュエラーズ〈Warren James Jewellers〉(宝石)、クライヤーズ・モンスーン〈Claire's Monsoon〉(アクセサリー)、ディズニー・ストア〈Disney Store〉(玩具)、EE〈EE〉(携帯電話)、O2ショップ〈O2Shop〉(携帯電話)、スリー〈Three〉(携帯電話)、クリントンカードズ〈Clinton Cards〉(カードショップ) などが並んでいる。

トラムの最寄駅から徒歩約3分で、バスも多くの系統が通っており、モールの敷地内のバス停まで来ている系統もいくつかあるので、交通は至便である。空港に近く、複数の有名ホテルにも近接しているため、周辺住民の生活需要とともに観光客の需要も取り込んでいる。

(4) オーシャンターミナル 〈Ocean Terminal〉・ショッピングモール

オーシャンターミナル・ショッピングモールは、2001年に開業したエディンバラ市の北東部の港に面した大型ショッピングモールである。大きな通路の両側と両端に小売店やレストランが立ち並ぶ3階建ての綺麗な商業集積である。営業時間は平日が10時～20時だが、土曜日は10時～19時、日曜日は11

Oct. 2019

2018 年度英仏小売業視察調査報告



写真 7 オーシャンターミナル・ショッピングモールの内部

時～18時である。モールの隣には大規模な駐車場が併設されている。

小売店舗としては、デーベンハムズ〈Debenhams〉(百貨店)、M & S シンプリー・フーズ〈M & S Simply Food〉(スーパーマーケット)、ギャップ(衣料品)、H&M(衣料品)、ニュールック(衣料品)、ホワイトスタッフ〈White Stuff〉(衣料品)、ウォーターストーンズ〈Waterstones〉(書籍)、クロックス・アット・ファットシューズ・デイ〈Crocks at Fatshoesday〉(靴)、シュー〈schuh〉(靴)、トレスパス〈Trespass〉(靴)、モバイル・プラス〈Mobile+〉(携帯電話)、トイ・タウン〈Toytown〉(玩具)、ゲーム〈Game〉(ゲーム販売)、ボーダフォン〈Vodafone〉(携帯電話)、O2 ショップ(携帯電話)、ブーツ(医薬品・化粧品)、H・サミュエル(時計・宝石)、ザ・パヒューム・ショップ(香水)、クレアーズ〈Claire's〉(ファッション・アクセサリー)などが入っている。この他、映画館、スポーツジム、子ども向け遊戯施設などを設置している。

同モールの3階は、エディンバラの観光名所の1つになっているローヤル・ヨット・ブリタニア号に接続している。このため同モールの主たるターゲットは広域の地元住民とともに市外・国外からの観光客に置かれている。

(5) ニューカークゲート〈New Kirkgate〉・ショッピングセンター

ニューカークゲート・ショッピングセンターは、エディンバラ市の北東部に位置している。中心から約1.5マイル、バスで10分ほどの所にある。営業時間は月曜日から土曜日は8時～17時30分、日曜日は10時～17時である。

店舗の構成は、リドル(食品ディスカウントストア)、パウンド・ストレッチャー〈Poundstretcher〉(ディスカウントストア、取扱商品5,000以上)、ファーム・フーズ〈Farm Foods〉(スーパーマーケット)、ピーコックス〈Peacocks〉(衣料品)、R・S・マッコール〈RS McColl〉(コンビニ)、カードファクトリー(カードショップ)、キャンサー・リサーチ〈Cancer Research UK〉(リサイクルショップ)、ロイズ薬局〈Lloyds Pharmacy〉(調剤薬局)、スーパードラッグズ〈Superdrug's〉(医薬品・化粧品)、グレッグス〈Greggs〉(ベーカリー)などが入っている。

店舗はすべて1階にあり、最大店舗がリドルであり特段の大型店が入っていない。また大きな駐車場もないので、徒歩や自転車などで来店する近隣住民を主たるターゲットとして、日常的な生活品の小口購入に応える小規模なショッピングセンターである。

(6) クレイグリース・ショッピングセンター〈Craigleith Retail Park〉

クレイグリース・ショッピングセンターはエディンバラ市の北西部にある。550台収容可能な駐車場を取り巻くような形で店舗施設を配置している。また数系統のバスが通っており、最寄のバス停からは徒歩5分程度であるが、平日の営業時間帯にはショッピングセンター内のバス停に立ち寄る系統もある。営業時間は月曜日から金曜日が9時～20時、土曜日が9時～18時、日曜日が10時～18時で、年中無休である。

小売店舗としては、セインズベリー（ハイパーマーケット）、M & S（スーパーマーケット）、ホームベース〈Homebase〉（ホームセンターで1,000種類の商品を品揃え）、ガーデンセンター〈Garden Centre〉（園芸品）、T・K・マックス〈TK Maxx〉（衣料品）、トレスパス〈Trespass〉（アウトドア衣料品）、クラークス（靴店）、ナイキ〈Nike〉（靴店）、ディクソンズ・カーフォン〈Dixons Carphone〉（家電）、ホームストアプラスモア〈Home Store + More〉（家庭用品）、ペットアットホーム〈Pets at Home〉（ペットショップ）、ブーツ（医薬品・化粧品）、カードファクトリー（カードショップ）などが入居している。この他には飲食業の、ケンタッキーフライドチキン、スターバックスコーヒー、コスタ〈Costa〉などがある。

セインズベリーの店舗はハイパーマーケットであり、エディンバラ市内で最大級と思われる。2階には喫茶店を入れている。M & Sは店内に喫茶店とトイレ、赤ちゃんのおむつ交換室を有している。一方、T・K・マックスはデザイナーズ・ブランド商品を、メーカー希望小売価格に対して最大で25%安く販売することをウェブサイトで謳っている¹⁰⁾。

同ショッピングセンターは市の中心部からはやや離れた距離にあり、また付近には観光名所もないため、地元住民の生活需要に対応した品揃えが行われている。特に自家用車での来店客のまとめ買いに対応した設計と品揃えがなされている。



写真8 クレイグリース・ショッピングセンターの案内板

Oct. 2019

2018年度英仏小売業視察調査報告



写真9 セインズベリー・クレイグリース店と駐車場



写真10 セインズベリー・クレイグリース店の店内

(7) カメロントール・ショッピングセンター〈Cameron Toll Shopping Centre〉

カメロントール・ショッピングセンターはエディンバラの中心部から南東に1.5マイルの位置に立地している。営業時間は月曜～水曜および土曜日が10時～18時、木曜日と金曜日が10時～19時、日曜日が11時～17時である¹¹⁾。

小売店舗としては、最大面積を占めるセインズベリー（ハイパーマーケット）を中心に、アルディ（食品ディスカウントストア）、トレスパス（アウトドア衣料品）、カーフォーン・ウェアハウス（携帯電話・ノートパソコン）、クラークス（靴）、シューゾーン〈Shoe Zone〉（靴）、EE（携帯電話）、O2（携帯電話）、ニュールック（衣料品）、ピーコックス（衣料品）、ユアーズ・クロージング〈Yours Clothing〉（衣料品）、H・サミュエル（時計・宝石）、ホランド&バーレット〈Holland&Barrett〉（健康食品）、ブーツ（医薬品・化粧品）、エスティ・ラウダー〈Estee Lauder〉（化粧品）、グレッグス（ベーカーリー）、ウォーターストーンズ（本）、ザ・エンターテイナー〈The Entertainer〉（玩具）、ゲーム（ゲーム）、カードファクトリー（カードショップ）などが入居している。この他には飲食業のコスタ、サブウェイ〈Subway〉、マクドナルドやスポーツジムなどが入っている。店内中央の通路は、ガラスの天井から差し込む陽光で明るい。

2つの大通りの交差点付近に位置する同ショッピングセンターは、多数のバスの系統が通っており、交通は至便である。また大規模駐車場を完備しているので、乗用車での来店にも向いている。こうした環境下にある同ショッピングセンターは、自家用車やバスでアクセスする地元住民の生活需要を取り込

む品揃えをし、特にまとめ買い需要に応じていると言えよう。

4. 小結

アメリカなどと同様、エディンバラの小売業者も、自己の環境条件として、①所得格差の拡大、②ショートタイムショッピング指向、③LOHAS志向の継続などの環境条件の変化に対応して、自らの政策を展開していた。さらには④移民の増加を主因とする人口の漸増や⑤多数の観光客の来訪という独自の好条件を政策に取り込もうとしていた。

第1に、街中に多数の小型店を展開し、長時間営業する¹²⁾ことによって、観光客の需要を取り込むとともに、消費生活の変化に対応しようとしている。第2に、消費者の価値観や嗜好の変化に対応して、PB商品の多階層化が進んでいる¹³⁾。第3に、人口増加などの好条件があったとしても、それだけですべての小売業態が潤うわけではなく、適切な政策を必要とすることである。業績好調な企業は政策の軸として、①低価格対応（コスト削減、効率的運営など）、②差別化（高品質、安全・安心など）、③優良会員の囲い込み（利用に応じた割引、来店への特典付与など）、④買い物の利便性向上（ネット販売や無人レジなど）、⑤社会性要求（社会的事業への寄付、有料レジ袋の徹底など）への対応など何らかの工夫を行っている。

小売業態間の競争について言えば、イギリスでも経済的格差が拡大するもとで、低所得者層はもちろん他の所得階層でも、複数のカードを保有し商品によって小売店を使い分けるなど、低価格を志向する消費者が増えている。食品ディスカウントストアはこうした顧客の低価格要求に対応することによってシェアを伸ばしている。

この食品ディスカウントストアの低価格攻勢に対して、他の小売業態が価格の引き下げでのみ対抗し、商品の品質やサービス、あるいはその他の要素での差別化ができなければ、結局、顧客の目には低価格政策も中途半端なものに映り、当該小売業者の独自性が見えずに、苦戦を強いられることになる。

一方、相対的な高所得者層をターゲットとするウェイトローズの場合には、顧客の低価格要求には何らかの形で対応が求められているとはいえ、同社は①顧客のLOHASやワンランク上の消費、あるいは社会貢献活動に対する要求（寄付など）に応える政策を用いることによって他社との差別化に成功し、また②購入残高に応じた割引クーポンの発行や来店客に対する特別なサービス（新聞や飲料の無料提供など）を実施することによって、優良顧客の囲い込みに成功し、全体的には激しい競争が展開されるもとでも一定のシェアを保持し続けている。

II ウェイトローズ・カムリーバンク店での聞き取り調査

1. イギリスの食品小売業におけるウェイトローズの位置

イギリスの食品小売業は1980年代以降、急速な資本の集積・集中により、大規模小売企業による寡占化が進行した。表4に見られるように、TESCO、セインズベリー、アズダ、モリソンズの4大小売企業による2014年2月段階での市場シェアは、74.9%を占めるにいたった。しかし、2010年前後には30%を超えるトップシェアを獲得したTESCOはそれ以降徐々にシェアを低下させ、2000年代に急速にシェアを伸ばしたアズダも2010年を過ぎる頃からシェアを低下させてきた。これに代わって急速なシェア拡大を実現したのは、アルディ、リドルといったディスカウンターであり、特に2014年2月段階でわずか4.1%を占めるにすぎなかったアルディは2019年6月には7.9%にまでそのシェアを拡大し、市場シェア第5位に躍進した。4大小売企業の市場シェアは67.9%にまで低下したとはいえ、現在においても依然として大手小売企業による寡占市場が形成されていることに変わりはない。

Oct. 2019

2018年度英仏小売業視察調査報告

表4 イギリスにおける食品小売業の市場シェア推移（単位：％）

| | 2014年 2月2日 | 2016年 10月9日 | 2017年 5月21日 | 2018年 5月20日 | 2019年 6月16日 | 2014年2月から2019年 6月までのシェア変化 |
|-------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------------------|
| Tesco | 29.2 | 28.3 | 27.8 | 27.7 | 27.3 | -1.9 |
| Sainsbury's | 17.1 | 16.0 | 15.9 | 15.7 | 15.3 | -1.8 |
| Asda | 17.3 | 15.7 | 15.4 | 15.4 | 14.9 | -2.4 |
| Morrisons | 11.3 | 10.4 | 10.5 | 10.5 | 10.4 | -0.9 |
| Aldi | 4.1 | 6.2 | 7.0 | 7.3 | 7.9 | 3.8 |
| Co-op | 6.1 | 6.5 | 6.1 | 6.0 | 6.2 | 0.1 |
| Lidl | 3.2 | 4.7 | 5.0 | 5.4 | 5.7 | 2.5 |
| Waitrose | 4.9 | 5.4 | 5.2 | 5.1 | 5.0 | 0.1 |

注) 各年月日までの12週の平均シェア。

出所) <https://www.kantarworldpanel.com/global/grocery-market-share/great-britain/>

こうした上位企業による激しいシェア争いが展開されるイギリス食品小売市場において、極めてユニークな位置を占めているのがウェイトローズである。ウェイトローズは1904年創業のジョン・ルイス・パートナーシップ〈John Lewis Partnership PLC〉傘下の老舗スーパーマーケットである。同じく傘下の百貨店ジョン・ルイス〈John Lewis & Partners〉とともに、全従業員が株式を保有する従業員所有企業である。2019年段階での従業員数はグループ全体で83,700人、そのうちウェイトローズは52,400人であり、店舗数はイギリス国内に349店展開している。2018年のグループ全体の売上高は117億2,400万ポンド、そのうちウェイトローズの売上高は68億3,500万ポンドである。

2010年代以降、アルディ、リドルといったディスカウンターによる低価格競争に直面した4大小売企業がシェアを低下させる中で、ウェイトローズのシェアは2014年2月における4.9%から一貫して5%程度を維持し、2019年6月においても5.0%のシェアを獲得している。ウェイトローズは価格競争とは一線を画した高品質食材の提供に力を入れており、2018年段階で食品売上高の約半分をPB商品が占めるようになった。特に、2018年にはビーガンおよびベジタリアン向けに48品目、グルテンや乳糖抜き18品目の新PB商品を投入し、売上とPB比率拡大に大いに貢献することになった¹⁴⁾。

今回のウェイトローズの店舗マネージャーであるEuan Rankin氏への聞き取り調査が実現できたことにより、イギリス食品小売市場の特徴及び大手企業との競争関係、その中でウェイトローズの取り組みや戦略を分析する上で貴重な知識を得ることができた。

2. ウェイトローズの特徴について

2018年7月23日に、ウェイトローズ・カムリーバンク店において実施した聞き取り調査の内容は以下の通りである。

ウェイトローズは、百貨店ジョン・ルイス傘下のスーパーマーケットである。ジョン・ルイスは全従業員が株式を保有する従業員所有企業であり、ウェイトローズの従業員はジョン・ルイスと共有されている。従業員はパートナーであるので、運営に関しても責任を持つことになる。そのため、カスタマーケアも重視しており対顧客満足度でよい効果が出ている。具体的には現場の従業員によるボトムアップのカスタマーケアを心がけており、企業としては従業員がパートナーであるが故に、その運営方針に従業員の意見が反映される。また、地域ごとのディスカッションも活発であり、それによって、地域ごとの企業戦略に影響を与えることができる。こうした点が他のスーパーマーケットとの違いとなっている。従業員が保有する株式の割合は、その人のサラリーにより異なっており、それはボーナスに影響する。利益を

上げると、株式の保有に応じてボーナスに反映されることになる。ウェイトローズの利益は単独ではなく、ジョンルイスと統合して判断される。年によってジョンルイスの利益が大きい場合もウェイトローズの利益が大きい場合もある。

3. カムリーバンク店の特徴について

ウェイトローズの店舗はスコットランドに7店あり、エディンバラではこのカムリーバンク店とモーニングサイド店〈Morningside〉の2店舗を展開している。この店がある場所は28年前にセーフウェイ〈Safeway〉というスーパーマーケットが開業し、その後ソマーフィールド〈Somerfield〉に替わった。さらにその後、自動車のショールームとなっていたが、13年前にウェイトローズが開業した。営業時間は月曜日から金曜日までが8時～21時、土曜日が8時～20時、日曜日が9時～20時となっている。

店舗の面積は建物が25,000平方フィート（約2,322m²）で、2階、3階が駐車場となっており、すべてウェイトローズが所有している。年間売上高は約2,800万ポンド。ウェイトローズ全330店のうち、トップ50位に入っている。おおよそ40位台である。モーニングサイド店の広さはカムリーバンク店より狭いが、売上高は3,200万ポンドあり、全店舗の38位くらいと高い。近くに他のスーパーマーケットがないので、それだけ売上が大きい。新店舗の出店に関しては、現在スーパーマーケットをめぐる状況が厳しいので3店目を出す計画はなく、今ある店舗の強化をめざしている。設備の更新に関しては冷蔵庫を10年おきに換えている。食品ロス率は年間3～4%程度である。

従業員は150名（正社員、パートナー）である。正社員に対しては90日間の教育を実施している。パートタイムには学生も使っており、入れ替わりも激しいので具体的な教育時間はわからない。年間離職率はわからないが、それほど高くはないとみている。店舗のマネージャーは店舗経営に全責任を負っている。

4. 顧客層の特徴について

他の都市と比較した際、エディンバラの中でもカムリーバンクは人気がある住宅街で、退職後に住む人も多い地域であり、地域に根ざした対応が重要となっている。この地域は小さな店が多く、地元の人だけではなく他からも買い物に来られるので、この場所への立地を選択した。サンデーマーケットが近くで開かれるので、人も集まりやすい。経済的にも、考え方も豊かな人が集まる。

ターゲットとする顧客層や集客のための対策としては、ストアカードを発行し、クーポンで集客している。所得、年齢、性別などによるターゲットは特定していない。来店客数に関しては、1日3,500件くらいの取引があり、一人当たり約24ポンドの売上である。先週は一人で720ポンドを使った客がいた。2ヶ月ごとに遠くから来店してまとめ買いしており、毎回そのくらいの購入をされる。ウェイトローズに愛着を持っている方なのだろう。

顧客教育としては、パートナーである従業員が肉、ワイン、フルーツなど、様々なコースの料理に関して教育を受けて、スペシャリストとして相互に共有し、顧客にその情報を還元するようになっている。これは本社からの指示の場合もあるし、店独自におこなうこともある。これによって顧客との良好な関係を作るようにしている。

5. 競争条件および競争関係について

価格競争への圧力は近年非常に強く感じる。かつてはお客が1つのスーパーマーケットで買い物をしていたが、最近は複数のスーパーマーケットのロイヤリティーカードを持っていて、価格を比較しながら判断している。ネットを利用して価格を比較することがしやすくなっている。

Oct. 2019

2018年度英仏小売業視察調査報告

アルディ、リドルなどのディスカウンターによるシェア拡大に対する対応としては、彼らが値段を低くすることを最大の目的としているのに対して、ウェイトローズはプレミアム商品を扱う、カスタマーケアを重要視するということで、違った戦略を持っている。tescoやアズダがディスカウンターのシェア拡大により、シェアを低下させているのに対して、ウェイトローズはほとんどシェアに変化がない。tescoやアズダはアルディやリドルの低価格攻勢に対する戦略が明確に伝わっていない。これに対してウェイトローズはプレミアム商品を扱うこと、カスタマーケアを重視するという戦略が明確に伝わっていることがシェアを低下させていない理由であると思う。

ネットスーパーのシェア拡大に対しては、オンラインショッピングでの配達時間の厳守や質を落とさないという点を特に重視して対応している。店舗とオンラインの売上比率は正確ではないが、約25%がオンライン、約75%を店舗販売が占めていると思われる。

最大の競争相手はM & Sである。品質を重視しているが、ディスカウントには顧客が反応するので、この点への対応も必要である。他の食品小売業態との棲み分けとしては、質の良いものを提供すること、店の雰囲気营造良好に保つことを特に重視している。

6. 仕入および商品政策について

取り扱いアイテム数は24,000であり、加工品60%、生鮮品40%となっている。PB商品としては、good, better, bestの3つのセグメントに分けて展開している。PBはナショナルブランド(NB)よりも利益率が高く、PBを展開することによって多様な選択肢を提供することが可能となっている。PB商品の品質チェックは本社チームが行っている。PB商品の店舗への配置については、マーケットリサーチにより、店舗ごとの売上がわかるので、どの商品を配置するかは本部が決定している。プロモーションの売上などに基づいて本部がセントラルコントロールしている。

オーガニック商品を扱うようになったのは8年くらい前からで売上に占める割合は0.05%くらいだと思う。最近はベジタリアンなどが増えているので重視している。

売れ行きの悪い商品への対応に関しては、本部がモニターしており、移送は行わず、価格を下げている。地域による人種構成などに対応した商品の販売など、地域性を重視している。売り場の配置換えについては、毎週レイアウトを変更している。

商品補充は生鮮品は午前8時から9時までに行い、その他は夜に補充、昼に売れ行きにより追加補充を行っている。店舗への商品搬送は、配送センターから1日に3回行われる。それ以外にローカルのサプライヤーから野菜、フルーツなどの生鮮品が配送される。その物流費用については店舗側が負担している。

7. 販売促進政策について

POP広告は本部が作成している。POS情報はすべて本部で対応している。ウェブサイトの情報に関してもすべて本部で対応している。



写真 11 ウェイトローズ・カムリーバンク店

Ⅲ フランス調査の概要

1. フランス食品小売業の概況

小売業の世界最大手はウォルマートで、2017年の売上高は4,440億ユーロ（5,000億ドル）である。小売業ランキングに登場するフランスの有名な小売業はカルフルー〈Carrefour〉で、2017年の売上高は790億ユーロである（表5参照）。

フランスの食品小売業の市場シェアに関する特徴は、大手による寡占が安定的に継続していることである。市場シェアでみた上位2社が過去10年ほどは競り合っており、3位以下を引き離している。2019年3月期の市場シェアでは、1位がルクレール〈E.Leclerc〉の21.9%、2位がカルフルー〈Carrefour〉の19.2%、3位がインターマルシェ〈Intermarché〉を抱えるレ・モスキテール〈Les Mousquetaires〉の15.2%となっている（表6参照）。また、e-commerceの発展のなかで従来型店舗を中心とした経営をおこなう小売業では苦戦が伝えられているが、食品小売業では中央統合型の小売グループ（ex.カルフルー、オシャン〈Auchan〉）に比して、協同組合的な組織に近い運営形態を採る小売グループ（ex.ルクレール、システムU〈Système U〉）の方が売上高や収益の面でやや健闘している。

フランスの大手食品小売業は大規模スーパー（ハイパーマーケット、以下HMと表記）と中規模スーパー（以下SMと表記）の両方を運営していることが多い。フランス国立統計経済研究所（Institut national de la statistique et des études économiques, 以下INSEEと表記）の小売業に関する規定では、HMは面積2,500m²以上で取扱商品のうち3分の1以上が食品、SMは面積400m²以上2,500m²未満で

表5 小売業売上高世界トップ9（単位：10億）

| | 2016年 | 2017年 | ユーロ換算 |
|-----------------------|---------------------|---------|-------|
| Walmart | 486 USD | 500 USD | 444 € |
| Amazon | 136 USD | 178 USD | 158 € |
| Costco ⁽¹⁾ | 119 USD | 129 USD | 114 € |
| Kroger | 115 USD | 123 USD | 109 € |
| Schwarz | 90 € | 97 € | |
| Carrefour | 77 € | 79 € | |
| Aldi ⁽²⁾ | 69 € | 73 € | |
| Ahold-Delhaize | 50 € ⁽³⁾ | 63 € | |
| Tesco | 50 GBP | 51 GBP | 58 € |

注) (1) 9月上旬に終了した年度, (2) 見積, (3) 年度中のアホルドの調整表。

出所) LINÉAIRES, Excluf : le classement mondial de la distribution [B. Merlaud]
26 Juin 2018, <http://www.lineaires.com/LA-DISTRIBUTION/Les-actus/Excluf-le-classement-mondial-de-la-distribution-52029>

表6 大手小売業の市場シェア（2019年3月、単位：%）

| 小売業名 | E.Leclerc | Carrefour | Les Mousquetaires | Casino | Système U |
|------|-----------|-----------|-------------------|--------|-----------|
| シエア | 21.9 | 19.2 | 15.2 | 11.1 | 10.5 |
| 小売業名 | Auchan | Lidl | Ahold-Delhaize | Aldi | |
| シエア | 10 | 5.9 | 3.5 | 2.3 | |

調査期間：2019年3月18日～2019年4月14日

出所) Kantar Worldpanel, <https://fr.kantar.com/%C3%A9conomie/grande-distribution/>

Oct. 2019

2018年度英仏小売業視察調査報告

表7 フランス小売業の売上高（2016年暫定値，単位：10億€）

| | |
|-----------------------|-------|
| 小売業 ⁽¹⁾⁽²⁾ | 502.1 |
| 専門食料品店，商業的職人店 | 49.2 |
| 小規模食料品店，冷凍食品店 | 15.5 |
| 大規模一般食料品店 | 177.2 |
| 百貨店，その他の非食料品店 | 9.5 |
| 専門非食料品店（薬局含む） | 215.7 |
| 店舗外小売業 | 35.0 |

注) (1) 税込販売，(2) パン店，菓子店，豚肉製品店を含む小売販売
出所) Insee, Tableaux de l'économie française, édition 2018.

取扱商品の3分の2以上が食品である。HMとSMだけで小売業全体の売上高の約35%を占めている。食品小売業に限定すると，食品販売での市場シェア（税込価格，2016年）において，「大規模一般食品店（HM+SM）」が64.4%と過半を大きく上回り，個人経営の多い「専門食品店」は19.6%である¹⁵⁾。

フランス小売業の売上高（表7参照）は，2016年（暫定値）で約5,021億ユーロ（1€＝130円換算で約65兆2,600億円）である。そのうちHMやSMなどの「大規模一般食料品店」は1,772億ユーロ（同前換算で約23兆円），「百貨店，その他の非食料品店」は95億ユーロ（同前換算で約12兆3,500億円）である。比較として日本の商業販売額¹⁶⁾をとりあげると，2017年の数値で小売業は142兆5,140億円，そのうち「百貨店」は6兆5,529億円，「スーパー」は13兆497億円となっている。

近年のフランス食品小売業で強化されている商品に共通するキーワードは，「健康」，「有機」，「自然」，「地元」，「〇〇抜き（ex. グルテン抜き）」といった生産と消費の両側面での生活の安定を支える領域に関するものである。とくに有機農産物を使った「bio」関連商品の売れ行きは好調である。これらの商品は，大規模店でも小規模店でも取扱数を増やしている。

また，フランスの食品小売業では過去10年で「drive」というClick & Collect方式での買い物が急成長してきた。「drive」はスマホやパソコンから食品小売業の「drive」注文画面上の商品を注文し，商品引き取りの希望時間帯を指定して，クレジットカードで支払いを済ませる。一般的には注文から2時間後には注文品の準備が終わり，自家用車で商品を受け取りに行く。買い物の時間短縮で役に立つ「drive」は消費者から支持され，多くのHMやSMが「drive」設置のための投資を行った（写真12，13参照）。その数は2016年9月末現在で3,500を上回った¹⁷⁾。自家用車を走らせ注文品を取りに行く従来型の「drive」の設置は飽和状態と思いきや，都市部を中心に小口の買い物の徒歩での受け取りに対応した新しい「drive」が登場し始めた。この形態の「drive」は2016年9月末現在で1,000を超えた¹⁸⁾。これら新形態では，引き取りのための店舗を開設したり，従来の店舗の一部を改修して受け取りスペースを店舗内に設置したりといった形で設置されている¹⁹⁾。

さらには，bio食品のみを扱う専門店，もしくはbio食品が取扱商品の大半を占めるような店舗建設も一気に増大してきた。もともとあった一部の健康や環境に関心の高い消費者向けのbio関連商品専門店（ex. ビオコープ〈Biocoop〉）などとは別に，消費者の健康や持続的な生産環境の保持への関心の高まりなどを背景にして，新たに参入したbio関連商品専門店（ex. ビオ・シボン〈Bio c'Bon〉）や大手小売業による自社系列のbio関連商品専門店が急増している（表8参照）。

今回は，食品小売店舗を中心に，bio商品の強化された店舗の品揃え，ならびに，顧客層に合わせた商品構成がどのようになっているかに焦点をあてて視察をおこなった。専門店や近隣店（les proximités，日本のコンビニに近い小規模小売店）の出店増加により，地域によっては今まで以上に競合店がひしめ



写真 12 ‘drive’ 専用倉庫



写真 13 SM 隣接型の ‘drive’，右端に ‘drive’ 専用駐車場 2 台分

表 8 bio 専門店 売上高トップ 10 (2017 年, 単位：店)

| | 店 舗 名 | 店 舗 数 |
|------|-------------------------|-------|
| 1 位 | Biocoop | 1,100 |
| 2 位 | La Vie Claire | 242 |
| 3 位 | Les Comptoirs de la Bio | 240 |
| 4 位 | Biomonde | 225 |
| 5 位 | Naturalia | 221 |
| 6 位 | Accord bio | 210 |
| 7 位 | satoriz | 170 |
| 8 位 | Bio c’Bon | 150 |
| 9 位 | Naturéo | 120 |
| 10 位 | L’Eau vive | 102 |

出所) LSA, N° 2509, 31 mai 2018, Biocoop largement leader des specialists du bio p.14

Oct. 2019

2018年度英仏小売業視察調査報告

く環境が作りだされてきている。こうした状況は買い物時間の短縮、商品の品質の良さや選択幅の広がりを期待する消費者にとっては好都合といえよう。消費者にとっての買い物行動がより容易で快適になるということは、企業の収益拡大にとってどのような意味を持っているのだろうか。消費者ニーズに適合しようと競争を展開する企業行動がいかにして収益をあげているかの分析に必要な情報収集の一作業として、今回は食品を扱う店舗を中心に視察を実施した。

2. 視察報告

(1) Cora val d'Yerres

コラ〈Cora〉²⁰⁾はベルギーのLouis Delhaizeグループが1969年に設立した小売業である。設立当初はカルフルのフランチャイズとして開業し、その形での経営が1974年まで続いた。独立後の1975年以降の10年間には6ヶ月ごとのペースでフランス北東部を中心にHMを次々と出店していった。1989年からは、PB商品を食料品、非食料品分野ともに拡大し、約500アイテムを商品化した。1998年にbio商品の取り扱いを開始し、2010年には‘drive’1号店を開業した。2016年の売上高は47億ユーロである。2017年時点で60のHMと61の‘drive’を所有し、従業員数は17,911人である。

視察先のCora val d'Yerres(写真14, 15参照)はパリ市南東部の郊外にあるHMのコラを中心にしたショッピングセンターである。パリ市内からは首都圏高速鉄道(RER)で約30分の位置にある。この店舗が競合店との違いを出しているのは、惣菜売り場である。その惣菜売り場の特徴²¹⁾はつぎのとおりである。コラのVal d'Yerresの店舗ではほぼすべての旧来型の生鮮品の商品棚を取り替えて(2016年9月以降)、惣菜提供の場に改修した。惣菜用の12のガラス張りケースのうち、店舗外での製造品は2つのみでその他は店舗内のバックヤードで調理している。この店舗では改修後の新たなイメージの惣菜販売を2018年5月4日から開始しており、コラ・グループではこの店舗とErmont(Val-d'Oise)の2店を惣菜提供のモデル店としている。今後はこの形の店舗を増やしていく予定である。

視察で確認できたのは、惣菜コーナーは見た目に美しく食欲をそそるような調理や盛り付け、パック詰め商品がきれいに配置されていることであった。惣菜は小分けのパックに入れられたもの、出来上がりの惣菜を大型のプレートで配置し顧客の注文に応じて必要量を取り分けるものなどがあり、ピザのコーナーでは通常の商品購入の他に、顧客がトッピングを選びその場で焼いて提供してくれる形式も採



写真14 ショッピングセンター入口



写真 15 ショッピングセンター内の様子



写真 16 イート・イン・スペース



写真 17 ショッピングセンター周辺の店舗掲示版

用されていた。購入した商品は惣菜売場のすぐ近くに設置された中二階のイート・イン・スペースで食べることもできる（写真16参照）。このスペースに壁はなく店舗全体がよく見渡せる。70席ほどの椅子と各所にテーブルが設置されており、利用者は買い物客と従業員であった。

このショッピングセンターにはコラの他にベーカリー、衣料品店、眼鏡屋、煙草屋などがあり、視察時のテナント数は30で空き店舗の空間は一つだけであった。ショッピングセンター周辺の敷地には、冷凍食品のピカール〈Picard〉、ハードディスカウンターのアルディとアクション〈ACTION〉、ペットショップ、衣料や靴の店舗（ex. キアビ〈Kiabi〉、レ・アル・オ・ショシュール〈Les Halles aux chausseurs〉などがあり、大型の駐車場を備えている（写真17参照）。

（2）Market Paris Sèvres

マーケット・パリ・セーヴル〈Market Paris Sèvres〉は、パリ中心部（7区）のやや高級感のある地域にあるカルフルのSMである。平日は8時30分～22時で、日曜日は10時～20時で開店している。すぐ近くに大手百貨店のボン・マルシェ〈Bon Marché〉がある。

1階と地下部分からなる売り場面積は2,400m²で、1階は生鮮品、伝統食品、飲み物とくにワインに力をいれた商品配置になっている。立地との関係で、商品は所得の高い顧客層に合わせた厳選した品々も並んでいる。高級品と一般商品とのアイテム総数は3万点（うち20%は独自の取り揃え）、120人の従業員

消費者にとってのカルフルの一般的なイメージは安い商品を大量に取り揃えた大型スーパーといったものであるが、この店舗ではスーパーとしてはやや高級な商品も取り揃えている。入口すぐの場所には見栄えのよい色とりどりの野菜と果物を平積みしている商品配置は他店でもよく見られるが、それに加えて、生鮮野菜・果物の奥にマルシェのような雰囲気でのパン、豚肉製品、惣菜、魚、チーズなどの対面販売スペースを確保している点に特徴がある。生絞りのジュースをその場で飲むこともできる。インターネットで注文した商品の引き取り場所もあり、宅配にも応じている。

日曜大工用品を大規模に取り扱うルロイ・メルランでは、品数の多さに加え、店舗内で消費者が専門



Page:23

家の助言を受けながら自由に作品作りのできる空間が設置されていた。このモノ作り空間はルロイ・メルランが集客とリピーター獲得のため力をいれている取り組みの一つである。

(4) Marché Saint-Quentin Paris

マルシェ・サン・クァンタン・パリ〈Marché Saint-Quentin Paris〉は、1835年設立、翌36年に開業した市場で、パリ東駅のすぐ近くにある。当初の建物は、Strasbourg (ストラスブール) 大通りの貫通により1852年に解体され、現在の場所に移動した²⁴⁾。赤っぽい煉瓦と金属製のアーチによる独特の建物で、2,500m²の面積をもつ(写真19参照)。

34のテナント空間があり、惣菜屋(市場内で食べることもできる)が7店、八百屋4店、乳製品店3店、魚屋と豚肉製品屋がそれぞれ2店、その他に花屋、鶏肉屋、鍵屋、有機野菜屋、服屋、アクセサリ屋などからなり、昼時や夕方には特に賑わう。市場の内部は屋根に覆われているが、ガラス張りのような構造のおかげで天井から差し込む日差しによりとても明るく、外部に設置された市場のような雰囲気味わえる(写真20)。



写真 19 Marché Saint-Quentin Paris の入口



写真 20 Marché Saint-Quentin Paris の内部

おわりに

最後に今回実施した英仏調査の目的に照らして結論を述べる。リーマンショック以降のアメリカの経済状況と消費動向の特徴である、①所得格差の拡大、②ショートタイムショッピング指向、③LOHAS志向の継続といった特徴は、基本的には英仏両国においても同様にみられた。またそれらに対する小売業の対応としてアメリカでみられた特徴、すなわち、①個々人の消費者行動における消費の二極化への対応、②大型店優位から小売店出店加速への転換、③ヘルス&ウェルネス志向への対応という3点についても、今回の英仏調査で確認された²⁵⁾。

一方、英仏では世界各国からの労働力移動が頻繁にみられた。EU圏内なら労働ビザが不要という法律面や、距離の近さという地理的条件などから、毎年国境を越えて多くの移民が来ている。中東、中南米、アフリカも含めた移民のすべてが職を得られているのではないことは、各小売店舗の入口付近にホームレスが座り込んでいることをみても明らかだが、欧州諸国間の言語の類似性の高さやNPO団体による語学習得の無償支援などもあり、会話能力を高めた移民の多くが非正規雇用として職を得ている。こうした移民やアルバイトをする留学生は、一方では相対的に低賃金の非正規雇用労働者として低価格商品やサービスの生産・流通を支えるとともに、他方では低所得階層に属する消費者として低価格商品に対する購買需要を増やし、低価格PBや食品ディスカウントストアの伸長に貢献しているものと思われる。

小売業の品揃えに関して言うと、欧州の小売業者は多階層のPBを揃えていた。PB発展の第4段階にある現在、多様なPB商品がNB商品と競い合い、あるいはミックスして販売されている。こうした中で、英仏の小売業にとってPB商品は、他の小売業者と品揃えを差別化する点でも、また自らの安定的な利益確保の点でも、さらにはメーカーとの取引における交渉力を高める点でも、重要な役割を果たしている。

【付 記】

本稿は科学研究費基盤研究(C) JP16K03965「国際比較によるプライベート・ブランド商品概念の再検討」の研究成果の一部である。

注

- 1) 本稿の叙述については、同調査の目的と概要、ウェイトローズを除くエディンバラ調査、および全体のまとめ(はじめに、I、おわりに)を佐久間が担当し、ウェイトローズの聞き取り調査(Ⅱ)に関しては井上が、バリ調査(Ⅲ)に関しては森脇が担当した。
- 2) 仲上哲ほか(2018)、266ページ。
- 3) エディンバラ市によれば、2007年から2017年にかけてエディンバラの人口は12.5%増加したが、人口の自然増による増分が2.4%であるのに対し、移住による増分が10.1%だという(The City of Edinburgh Council, *Edinburgh by Numbers 2018*)。
- 4) Independent (2017)。
- 5) 『日本経済新聞』2015年4月22日付朝刊。
- 6) 調査会社のKantarによれば、2019年6月16日までの12週間の調査で、イギリスの食料品小売売上高は1.4%増えたが、アルディは市場シェアを7.9%に高めたという(Kantar, "Retail seek growth as summer is yet to sizzle.", 25th June 2019)。
- 7) The Guardian, "Lidl in the middle : chain to open first store in central London.", 13th June 2019.
- 8) イギリス・リドルのホームページ (<https://www.lidl.co.uk>)。
- 9) イギリス生協の2018年度の葬儀と司法などサービス業務の合計売上高は3億1,700万ポンドであった。(Co-op UK, 2018a)
- 10) T・K・マックスのウェブサイト参照 (<https://www.craighleithretailpark.co.uk/tk-maxx.html>)。
- 11) 実際には個々の店舗ごとに営業時間に違いがみられる。
- 12) もちろん深夜帯は閉店するとはいえ、24時まで営業する小売店がイギリスにも出て来たことは驚きである。

- 13) 現在、PB商品の発展は第4段階にあり、①エコノミー、②クオリティ、③ライフスタイル、④コンペティティブなどPBの多層化が進んでいる。仲上(2019), 64-67ページ。
- 14) JOHN LEWIS PARTNERSHIP PLC (2019) .
- 15) INSEE, Parts de marché du commerce de détail selon la forme de vente en 2016. Paru le : 09/01/2018, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2015133>, アクセス2019年6月30日, 以下のURLも同じ。
- 16) 経済産業省「平成29年小売業販売を振り返る」平成30年4月経済解析室, <https://www.meti.go.jp/statistics/toppage/report/minikeizai/pdf/h2amini106j.pdf>
- 17) LSA Hors-série, novembre 2017, Le drive poursuit sa conquête, p.41. source: Kantar Worldpanel. Chiffres à fin septembre. 2016年9月末時点の数値。
- 18) LSA Hors-série, novembre 2017, Le drive poursuit sa conquête, p.41. source: Kantar Worldpanel. Chiffres à fin septembre. 2016年9月末時点の数値。
- 19) 森脇丈子「フランス大手食品小売業の‘Drive’の現状と課題」, 『日仏経営学会誌』第36号, 18-36ページ, 2019年。
- 20) <https://www.bible-marques.fr/cora.html>
- 21) LSA, N° 2508, 24 mai 2018, Le traiteur se réinvente au Cora de Val d'Yerres pp.40-41.
- 22) LSA, N° 2500, 29 mars 2018, Carrefour s'offre un Market haut de gamme rue de Sèvres, pp.28-29.
- 23) <http://www.altareacogedim.com/sites/altarea/IMG/pdf/le-parks.pdf>
- 24) <https://www.paris-unplugged.fr/paris-10-le-marche-saint-quentin/>
- 25) これらの特徴は、今回調査を行ったエディンバラとパリでは見られたのだが、欧州の他の都市でも見られるかどうかの検証も必要であろう。それは今後の課題としたい。

参考文献・資料

- 仲上哲・杉田宗聡・佐久間英俊・宮崎崇将(2018)「2017年度アメリカ・ロサンゼルス地区小売業視察調査報告」『阪南論集 社会科学編』53巻2号。
- 仲上哲(2019)『格差拡大と日本の流通』文理閣。
- 中村博(2009)「プライベート・ブランドの成長戦略」『流通情報』745号, 16-24ページ。
- Aldi (2019), *Annual Report 2019*.
- Cameron Toll Shopping Centreのウェブサイト (<http://www.camerontoll.co.uk/>)
- Co-op UK (2018a), *Co-op Annual Report 2018*.
- Co-op UK (2018b), *Co-op Way Report 2018*.
- Craigleith Retail Parkのウェブサイト (<https://www.craigleithretailpark.co.uk/>)
- Independent (2017), "Supermarket own-brand products and discount retailers thrive as inflation bites, data shows." 19th September.
- JOHN LEWIS PARTNERSHIP PLC (2019), *Annual Report and Accounts 2019*.
- New Kirkgate Shopping Centreのウェブサイト (<https://newkirkgate.com/>)
- Sainsbury's (2019), *Annual Report 2019*.
- Tesco (2019), *Annual Report 2019*.
- The Guardian (2019), "Lidl in the middle : chain to open first store in central London." 13th June.

(2019年7月12日掲載決定)