

〔論 文〕

コロナ・パンデミックとフランス小売業

——コメルス・アソシエと大規模小売企業——

佐々木 保 幸

目 次

はじめに

I コロナ・パンデミック下におけるコメルス・アソシエ

II コロナ・パンデミック下におけるコメルス・アソシエと大規模小売企業

III カルフルの Carrefour2022

おわりに

はじめに

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の世界的な拡大によって、各国の経済・社会は大きな影響を受け、コロナ・パンデミックと呼ばれる事態が進行した。欧米を始めとする諸都市では「ロックダウン」が実施され、小売業の販売活動は著しく制限され、日本でも「緊急事態宣言」の下で流通過程は極度の収縮を余儀なくされた¹⁾。

コロナ・パンデミックにもとづく経済危機は通常の危機とは異なり、COVID-19の感染拡大によって強制的かつ突発的に生じたものであったが、経済活動は一時的に急速な収縮を経験した。

フランスでは、コメルス・アソシエ (Commerce Coopératif et Associé) と呼ばれる「協同商業」が発展しているのであるが、このコメルス・アソシエがコロナ・パンデミック下においても比較的堅調な販売実績をあげることができた。本稿では、協同商業としてのコメルス・アソシエがコロナ・パンデミックの渦中でいかなる状況であったのか、そしてどのような独自性を発

揮できたのかという課題について接近していく。また、COVID-19感染拡大以前から経営改革を進めていたカルフル (Carrefour) を取り上げて、フランスの大規模小売企業の現状について考察していく。

I コロナ・パンデミック下におけるコメルス・アソシエ

1. コメルス・アソシエの概要

コメルス・アソシエとは、文字通りアソシエーションの一種であり、独立小売業者によって構成される共同組織であるが、協同組合原則にもとづき運営されるフランス独特の商業者組織である²⁾。コメルス・アソシエに定着した訳語はないが、協同商業あるいは小売業協同組合と呼ぶことができよう。コメルス・アソシエは、協同組合原則を有した資本制企業として位置づけられる。E.ルクレール (E. Leclerc) がその代表的企業であるが、同グループはカルフル等と同様に、ハイパーマーケット (HM) やスーパーマーケット (SM)、コンビニエンスストア (CVS) 型の小型店等多様な業態を展開し、それらの食品部門の総販売額はカルフルを凌駕するほどである。

小売業におけるアソシエーションは19世紀以来の歴史を有するが、コメルス・アソシエは1950年代から1960年代にかけて、大規模製造業者による流通支配に対して、流通マージンを引き下げるよう共同仕入れ機構を設立していく過程と、その後のハイパーマーケット等大型店の成長に対抗していく過程で発展していった。

2. コロナ・パンデミック下におけるコメルス・アソシエの動向

表1は、コメルス・アソシエと小売業全体の成長率を示している。2017年以前から、総じてコメルス・アソシエは小売業全体を上回る成長率を維持してきたが、コロナ・パンデミックで2度のロックダウンが発出された2020年に、小売業全体ではマイナス成長を余儀なくされたが、コメルス・アソシエは2%の成長を現出した。2021年は小売業全体でも売上げが急速に回復したが(3.9%増)、コメルス・アソシエはさらにそれを上回る成長率を示した。コメルス・アソシエのフランス小売市場における堅調さが、経済危機の進行する下でも維持されていることをみてとれる。

コメルス・アソシエの販売額は2020年に1,560億ユーロ、2021年に1,630億ユーロを計上しており(表2)、それぞれGDPの7.3%、6.5%を占める。とりわけ、2020年のフランスのGDPは低下しているので(名目および実質)、コメルス・アソシエの販売力の強さやフランス経済における重要性が認識できよう。

また、従業者数は2020年に56万2,585人、2021年に59万7,105人を抱えており、失業率の高いフランスにおいて雇用を担う役割を強めている。フランスでは事業活動の縮小や一時停止

に至った事業主が雇用の維持を前提に、従業員を一時休業にする際に、賃金の一定割合の手当に充てる費用の一部を助成する部分的失業制度(chômage partiel)が設けられているが、コロナ・パンデミック下において拡充され、その小売部門への適応も強化された³⁾。コメルス・アソシエの小売店舗でも、ロックダウン期間中に店舗あるいは売り場の閉鎖を余儀なくされ、部分的失業制度を受けるものもあったが、経済危機下においても55万人以上の雇用を実現するコメルス・アソシエの存在の大きさが確認できる。

コメルス・アソシエは食品部門と非食品部門にまたがり、多様な小売業の業種および業態を手掛けている。2020年におけるコメルス・アソシエの上位3部門をみると、食品部門が販売額1,097億ユーロで全体の72%を占めている。続いて、医薬品・医薬部外品・衛生用品部門が148億ユーロ、住宅用品(DIY、園芸、家電製品)部門が120億ユーロを計上し⁴⁾、それぞれの事業体が小売市場においてHMやSM、大型専門店等の業態を多店舗展開している。

コロナ・パンデミック下においても発揮されたコメルス・アソシエの「強靱さ」の要因については後述するが、ここで注目したい点は30以上の小売部門に及ぶといわれるコメルス・アソ

表1 コメルス・アソシエの成長率

(%)

	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
コメルス・アソシエ	2.0	3.1	2.0	2.0	4.5
小売業全体	2.0	0	0	▲2.6	3.9

出所) <https://www.commerce-associe.fr/cooperative-commerce-chiffres> より作成。

表2 コロナ・パンデミック下におけるコメルス・アソシエの主要経営指標

	企業数	販売店数	従業者数	販売額(税込み)
2020年	185	50,037	562,585	1,560億€
2021年	178	50,256	597,105	1,630億€

出所) FCA, COMMUNIQUE DE PRESSE 各号より作成。

Oct. 2022

コロナ・パンデミックとフランス小売業

シエであるが、販売額でみて全体の70%以上を食品小売業が占めていることである。フランス諸都市のロックダウン期間中も、食品小売業の売り場は閉鎖を除外されていたため、外出制限の続く中で、いわゆる「内食」や「中食」を選択せざるを得ない消費者に対する食品販売が堅調に推移したのであった。

次に、2020年におけるコメルス・アソシエの部門別成長率をみていこう⁵⁾。2020年に販売額を増加させたものは、住宅用品(DIY、園芸、15%増)、書斎用・事務用家具、事務用品(7%増)、医薬品・医薬部外品・衛生用品(2%増)、食品(2%増)であった。住宅用品、書斎用・事務用家具、事務用品、医薬品・医薬部外品・衛生用品各部門の小売業全体の販売額は、それぞれ13%増、4.2%増、1～2%増であったので、非食品部門においてもコメルス・アソシエが堅調に販売を続けていることが認められる。

この点は、2020年の部門別販売額の減少率をみると再確認することができる。コメルス・アソシエにおいて化粧品は7.5%減、眼鏡は8%減、カー用品(修理を含む)は7%減であった。外出制限が実施される中で、さすがにこれらの部門でも販売額が減少したが、小売業全体では、それぞれ23%減、20%減、9%減であったことを考慮すると、コメルス・アソシエの販売額の落ち込みは低位であり、非食品部門でも底堅い販売力を維持していることが伺える。

なお、外出および渡航制限が長期化する下で、ホテル・旅行部門は販売額を67%減少させたことと、Bio食品部門の販売額は23%という高い伸びであったことを付言する⁶⁾。Bio食品の販売額の拡大は、近年のフランス消費者の選

好特性を大いに反映している。

II コロナ・パンデミック下におけるコメルス・アソシエと大規模小売企業

1. コロナ・パンデミック下におけるコメルス・アソシエと大規模小売企業の動向

表3は、2019年と2020年におけるフランスの主な小売企業の販売額を示している。E.ルクレール、レ・ムスクテール(Les Mousquetaires)、システムU(Système U)がコメルス・アソシエに該当する⁷⁾。レ・ムスクテールはアンテルマルシェ(Intermarché)という名称のHMやSM業態を展開する流通企業グループでもある。

この表をみると、コメルス・アソシエ企業はコロナ・パンデミック下でも販売額を伸長させているのに対して、カルフル等資本制企業は販売額を軒並み減少させている。とりわけ、カルフルの販売額減少率は8.6%、カジノ(Casino)のそれは7.8%に及ぶ。

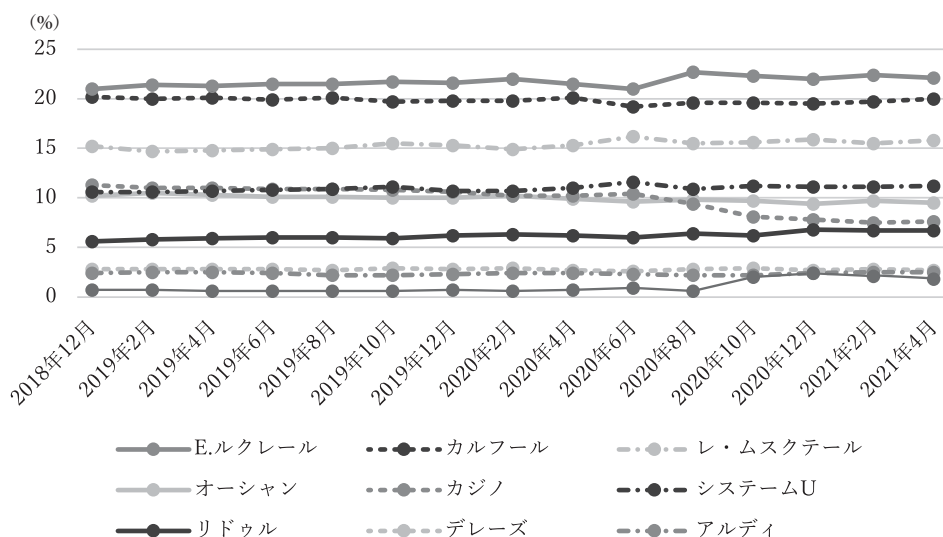
このような大規模小売企業のコロナ・パンデミック下における販売額の低迷は、コメルス・アソシエ企業との間で、市場シェアの変動をもたらすこととなった。図1をみると、2018年12月の食品市場シェアはE.ルクレール21.0%、カルフル20.2%、レ・ムスクテール15.2%、カジノ11.3%、システムU10.6%、オーシャン(Auchan)10.5%という分布であったが、その後カジノのシェアが漸次低下し、2019年4月にシステムUに逆転された。また、E.ルクレールのシェアは2020年8月以降22%を堅持し、レ・

表3 主な小売企業の販売額

(億ユーロ、下段%)

	E.ルクレール	レ・ムスクテール	システムU	カルフル	オーシャン	カジノ
2019年	389	453	189	860	340	346
2020年	409	463	225	786	321	319
増減率	5.1	2.2	19.0	▲8.6	▲5.6	▲7.8

出所) FCAおよび各社RAPPORT D'ACTIVITÉ各年版より作成。



出所) <https://www.statista.com/statistics/535415/grocery-market-share-france/> より作成。

図1 コロナ・パンデミック下における主要小売企業グループの食品市場シェアの推移

ムスクテルのそれも2020年6月に16%を超え、その後も15%超で推移している。

このように、COVID-19の感染拡大前から資本制小売企業のシェアが横ばいないし低下傾向をとっていたのに対して、コメルス・アソシエ企業の食品市場における地位は徐々に強化され、コロナ・パンデミック下においていっそう強固となったのである。なお、近年フランスではドイツ系のハードディスクカウント業態の販売低迷がみられたが、コロナ・パンデミック下においてリドル (Lidl) のシェアが向上し、カジノのシェアに迫っている点も新たな傾向として認められる。

2. コメルス・アソシエの持続的成長の背景

コメルス・アソシエの競争優位性の源泉は、何よりも協同組合原則にもとづいて運営されながら、資本制企業と同様の事業展開がなされている点に求められる。カルフル等と同様の業態開発を行い、かつ多業態運営や小売業以外の事業への進出も図り、流通企業グループとしての地位も築いている。協同組合原則を堅持しな

がら、このような積極的な事業展開を志向する独自性に、多くの独立小売業者が参画し、コメルス・アソシエ企業の組織強化が実現されている。

そして、コメルス・アソシエの基本的な機能は共同仕入れにあるが、それに加えて物流、事業および販売コンセプト、マーケティングおよびマーチャンダイジング、固有ブランド、オペレーション、プロモーションおよびコミュニケーション、研修・教育、カード事業、情報化、財政支援、法律への対応指導などを共同で展開しており⁸⁾、加盟店に対する組織的かつ総合的な支援を行っていることも特筆すべき点である。

コメルス・アソシエには、FCA (Fédération du Commerce Coopératif et Associé) というコメルス・アソシエ全体を支援する全国的な組織が存在し、上述の諸施策を各コメルス・アソシエに教授しているのであるが、このFCAはコロナ・パンデミック下におけるコメルス・アソシエの特質として次のような点を挙げている⁹⁾。第1に、良好かつ安定的な経済に資する

Oct. 2022

コロナ・パンデミックとフランス小売業

分権型運営と相互扶助にもとづく堅固な事業モデルである。第2に、大多数の店舗が中心市街地に立地していることである。しかも、それはショッピングセンター（SC）内にテナントとして入店しているのではない。第3に、効率的な再投資等を促す組織モデルである。第4に、消費者ニーズを充足し向上させるデジタル化の推進である。これらの中でも、コメルス・アソシエの店舗の中心市街地立地は大きな意味を持ったといえる。というのも、近年のフランス消費者の購買行動は、郊外立地の巨大なHM利用から中心市街地に立地する小型店舗に変わってきており、外出制限の続く中で中心市街地での購買行動が顕著となった結果、コメルス・アソシエの優位性がさらに高まったのである。もっとも、後述するように、カルフル等も中心市街地立地の小型店舗の出店は強化していた。

コロナ・パンデミック下におけるコメルス・アソシエの取り組みとして、次の点も興味深い。FCAはAlliance du Commerce, PROCOS (Fédération pour la Promotion du Commerce Spécialisé), FFF (Fédération Française de la Francise), FNH (Fédération Nationale de l'Habillement), FENACEREM (Fédération de Commerces et Services l'Electrodomestique et de Multimédia), FNAEM (Fédération Française du Négoce de l'Ameublement et de l'Équipement de la Maison)ら6つの商業連盟と連携し、家賃支払い繰り延べ措置への評価と家主へのさらなる支払い繰り延べの協力要請を図った¹⁰⁾。コメルス・アソシエの加盟店には小規模なものも多く、このような運動は経済危機下の経営の維持に極めて効果的であった。

Ⅲ カルフルのCarrefour2022

1. Carrefour2022の内容

ここまで、コメルス・アソシエを中心に、コロナ・パンデミック下におけるフランスの大規模小売企業の状況と市場構成の変容について考察してきた。最後に、近年におけるフランスの

大規模小売企業の経営戦略について、カルフルによるCarrefour 2022を取り上げてみていこう。というのも、カルフル等大規模小売企業ではCOVID-19感染拡大以前からHMの収益性が悪化し、HMを多店舗展開する事業モデルからの転換が求められており、コロナ・パンデミックの下でその傾向がいっそう先鋭化していったととらえることができるからである。

2018年1月23日、カルフルのCEOであるアレクサンドル・ボンパール (Alexandre Bompard) によって、Carrefour 2022と題する経営改革案が発表された。これは、カルフルが食品小売業の世界的リーダーとして存在し続けるために、組織改革や生産性および競争力の向上、オムニチャネルの構築、食品の質的サービスの再構築といった4つの領域における改革を事業モデルや組織に適用しようとするものであった。以下では、このようなカルフルの経営改革の内容について、HM業態に注目しながら分析していく。

Carrefour 2022では¹¹⁾、①簡素で開かれた組織の構築、②生産性と競争力の獲得、③オムニチャネル部門の創設、④高品質食品サービス提供の再構築という4つの方針を掲げている。第1の「簡素で開かれた組織の構築」では、グループ本社機能の合理化と移転を図り、フランス国内における本部人員2,400名を含む1万500名の自発的辞職計画を立てている。また、フナック・ダーティー (Fnac-Darty) やショールームブリヴェ (Showroomprivé)、テンセント (Tencent) に続く新たな提携を進める。

第2の「生産性と競争力の獲得」では、年間20億ユーロ程度のグローバルな投資活動を行うのみならず、価格競争力を中心に商業競争力を強化し、独自ブランド開発への投資も活発化する。重点領域への投資の拡大とは反対に、2020年以降、年平均20億ユーロの経費削減も図る。これはサプライチェーンやロジスティクス、本社機能において追求される。事業のリスクチャリングの一環として、2000年に傘下に収めたスペインのハードディスカウント業態

であるディア（ex-DIA）の店舗273店の閉鎖を推し進める¹²⁾。

第3の「オムニチャネル部門の創設」では、まずヨーロッパ大都市部において今後5年間で小型店のプロキシミテ（proximité）を2,000店開設していく。また、ブラジルではキャッシュ・アンド・キャリー（cash and carry）のアタカダン（Atacadão）を年20店開設し、アルゼンチンではHMのマキシ（Maxi）を16店開設し、フランス国内ではホームセンターにSM機能を併設したプロモキャッシュ（Promocash）を増設していく。そして、無店舗形態の強化を図るべく、2018年に独自のプラットフォームのCarrefour. frを開始し、2022年以降、デジタル部門に28億ユーロ程度の大規模投資を行い、2022年以降、食品電子商取引部門において販売額58億ユーロの実現を目指す。

第4の「高品質食品サービス提供の再構築」では、2022年以降、生鮮食品販売を100万人の消費者への拡大を目指し、あわせて伝統的生鮮食品販売額の増大も図る。さらに、2022年にBio食品販売額を50億ユーロにまで増大させる。このように、カルフルーは生鮮食品およびBio食品の販売を強化するが、スケールメリッ

トを追求していく面では、PB（プライベート・ブランド）商品の販売額比率を3分の1にまで高めていく。

2. Carrefour 2022の背景～HMをめぐる市場競争の変化

以上がCarrefour 2022の内容であり、経営改革の方向は多方面に及んでいるが、ここではコメルス・アソシエの競争優位性の源泉の1つであった中心市街地立地の中小型店展開という論点をいっそう鮮明にするために、HMに関連する点に限定して、カルフルーを取り巻く環境変化について考察していく。

表4に示されるとおり、Carrefour 2022の発表前の2010年代に、カルフルーは2度に渡る販売額の減少局面を経験した。2012年から2014年にかけて、販売額は約21億ユーロ減少し、2015年から2016年にかけては約3億ユーロの減少であった。2018年に販売額はいったん増加するが、その後再び減少傾向をたどり、2015年に769億4,500万ユーロであった販売額は、2021年に729億5,800万ユーロにまで減少した。営業利益は2015年に24億4,500万ユーロを数えた後減少傾向を取り、2018年に19億7,100万ユーロ

表4 カルフルーの業績推移（連結）

（100万ユーロ）

年	販売額	営業利益
2012	76,789	2,140
2013	74,888	2,238
2014	74,706	2,387
2015	76,945	2,445
2016	76,645	2,351
2017	72,553	2,006
2018	76,000	1,971
2019	72,450	2,080
2020	70,719	2,173
2021	72,958	2,272

注) 各年12月31日。販売額は純販売額、付加価値税を含む。
2018年と2019年はアルゼンチンにおけるハイパーインフレーション等による影響の調整前の数値。

出所) Carrefour, 各種 *Rapport Annuel* 各年版より作成。

Oct. 2022

コロナ・パンデミックとフランス小売業

にまで落ち込むが、Carrefour 2022における取組みにもとづき、その後増加に転じた。

このようなカルフルの販売状況は、HMの販売動向に基礎づけられている側面が強い。表5をみると、HMの販売額は2012年の231億2,800万ユーロから減少し続け、Carrefour 2022発表時にはほぼ200億ユーロにまで落ち込んだ。2020年には、200億ユーロを割り込み、191億2,600万ユーロにまで減少した。

この間、店舗数は増加しており、2012年から2017年にかけては15店舗増加し、2021年には

253店となった。すなわち、2012年以降、1店舗あたり販売額の低下が進行していたのである。実際、2012年に9,970万ユーロであった1店舗あたり販売額は、2015年に9,000万ユーロを下回り8,830万ユーロへと低下した。同販売額はCarrefour 2022発表前の2017年に8,414万ユーロとなり、翌年若干回復するが、2020年には8,000万ユーロを割り込み7,710万ユーロにまで低落した。このように、今日のフランスではHM業態の競争力の低下が顕著に現れている。それゆえ、カルフル等大規模小売企業は郊外

表5 ハイパーマーケットの主要指標の推移

(100万ユーロ)

年	店舗数	販売額	1店舗あたり販売額
2012	232	23,128	99.7
2013	234	21,918	93.7
2014	237	21,671	91.4
2015	242	21,369	88.3
2016	243	20,815	85.7
2017	247	20,783	84.1
2018	246	20,759	84.4
2019	248	20,021	80.7
2020	248	19,126	77.1
2021	253	19,648	77.7

注) 各年12月31日。海外県を含む。販売額には付加価値税を含む。

出所) Carrefour, 各種 *Rapport Annuel* 各年版より作成。

表6 フランス国内におけるカルフルの中小型店舗数の推移

年	SM	CVS	合計	増減数
2012	964	3,405	4,369	—
2013	933	3,458	4,391	22
2014	960	3,673	4,633	242
2015	1,003	4,263	5,266	633
2016	1,062	4,222	5,284	18
2017	1,060	4,267	5,327	43
2018	1,056	3,918	4,974	▲353
2019	1,071	3,951	5,022	48
2020	1,179	4,018	5,197	175
2021	1,043	4,330	5,373	176

注) 各年12月31日。海外県を含む。SM：スーパーマーケット、CVS：コンビニエンスストア。

出所) Carrefour, 各種 *Rapport Annuel* 各年版より作成。

立地の大型HMから中心市街地立地の小型店舗を重視した出店戦略を進めている。

カルフルーは中小型店として、CVSに該当するカルフルー・エクスプレス (Carrefour Express) のほか、SMとしてカルフルー・コンタクト (Carrefour Contact)、カルフルー・シティ (Carrefour City)、カルフルー・モンターニュ (Carrefour Montagne)、カルフルー・マーケット (Carrefour Market) を設置し、店舗規模に応じて多様なSM戦略を展開している¹³⁾。

その結果、表6のようにSMおよびCVSの店舗数が増加している。2012年から2021年まででSMは84店の増加であるが、CVSは925店の増加であり、中小型店の中でも小型店を重視した出店戦略が伺える。小型店舗の増減は他の小売企業のチェーンストアを買収したり、反対に傘下のチェーンストアを売却したりすることによって左右されるが、COVID-19の感染が拡大し、外出制限が課された2020年と2021年に2年連続で170店以上増加している点は興味深い。すなわち、佐々木 (2021b) および佐々木 (2022) で指摘したように、COVID-19以前から進行していた小売業における構造変化が、コロナ・パンデミック下において先鋭化していることを、ここでも確認できるのである。

3. ハイパーマーケットに対する改革

最後に、HMに対する改革をみておこう¹⁴⁾。カルフルーは競争力を弱体化させているHMに対して、①マーチャンダイジング、②業態改革、③無店舗販売との融合、④SC化という4つの方向で改革を進めていこうとしている。第1に、HMの品目数は通常2万から8万であるが、品目数の10%以上の削減を図る。第2に、価格競争力の強化である。第1にあげた品目数の削減と低価格商品の品揃えに関しては、共同購入を通じて追求していくことも企図されている。第3に、スケールメリットを追求する画一的な大量販売商品と併行させて、ローカルニーズを重視した品揃えを強化する。また、前述した生鮮食品やBio食品の販売をHMでもいっそう充

実させていく。食品部門では、これらの商品に加えてダイエット食品の取扱いを増やしていくことも盛り込まれている。

第4に、HMの総売り場面積を5%削減する。そして、HMとは別にアウトレット・ストアや注文販売、キャッシュ・アンド・キャリー業態を重視し、それらの出店を加速させる。第5に、グループにおけるサービス部門の強化である。これには銀行、保険、旅行、エンターテインメント、ガソリン、調剤薬局、レンタカー等の事業分野が該当する。第6に、HM内にフードコートやレジャーエリアを増設する。HMに物品販売以外の機能、とりわけ飲食とエンターテインメント機能を付加していくことによって、HMのSC化を促進する。

このように、Carrefour 2022における経営改革はインターネット販売 (ネット通販) の拡大等の小売環境変化に基礎づけられながら、カルフルーの「祖業」でもあり、事業の中軸をなすHMのあり方を見直すものであった。HMの改革はCOVID-19感染拡大以前から進められていたが、コロナ・パンデミック下においてさらに加速することとなった。

おわりに

以上、コロナ・パンデミックの下で、コメルス・アソシエと大規模小売企業がいかなる状況であり、いかなる変化を強いられたのか、そしてどのような経営戦略をとってきたのかという点を中心に考察した。戦後のフランス小売業はHMを成立させ、HMを基軸に発展してきた。コメルス・アソシエもHMの対抗軸として発展し、自らもまたHMを手掛けていった。

今日のフランスでは、このHMの競争力が弱体化している。このことは、市場が著しく成熟化する下で、大量生産－大量販売型のHMが抱える問題が顕在化したといえよう。コロナ・パンデミックはその傾向を加速させた。コメルス・アソシエは経営形態としては協同組合とボランタリーチェーンの特性を有し、各業態の店

Oct. 2022

コロナ・パンデミックとフランス小売業

舗立地は比較的中心市街地を志向してきた。このような独自性にもとづいて、コメルス・アソシエはコロナ・パンデミック下において競争優位性を高め、従前よりもいっそう強固な市場ポジションを築いたといえる。

一方、カルフルはCarrefour 2022で示したHMを中心とした経営改革をさらに推し進めている。そこでは、他の大規模小売企業グループ等との提携を拡大し、共同仕入れを基礎に価格競争力を強め、さらなる成長戦略をとろうとしている。近年のフランス小売業で進展しているこのような動向については、機会を改めて考察したい。

【付 記】

本研究は、JSPS 科学研究費（基盤研究（C）18K01900）による研究助成にもとづく研究成果の一部である。

注

- 1) コロナ・パンデミックが経済および流過程に及ぼした影響について、フランスに関する分析は佐々木(2022)、日本に関する分析は佐々木(2021b)を参照されたい。
- 2) コメルス・アソシエの生成や歴史、特質、COVID-19以前の状況については、佐々木(2017)および佐々木(2021a)において考察した。
- 3) 部分的失業制度に関しては、佐々木(2022)、労働政策研究・研修機構(2012)、藤本(2020)を参照されたい。
- 4) 5) 6) FCA(2021) COMMUNIQUE DE PRESSE, 2021年5月7日号。
- 7) E.ルクレール等の発展と経営戦略については、佐々木(2021a)において考察した。
- 8) コメルス・アソシエの機能や優位性については佐々木(2017)で考察したが、Michel Choukroun(2013)も合わせて参照されたい。
- 9) FCA(2021) *op.cit.*
- 10) FCA(2020) COMMUNIQUE DE PRESSE, 2000年3月25日号。
- 11) Carrefour 2022の内容は、Carrefour(2018a)にもとづく。
- 12) ディアは中国企業に売却され、その後ロシアの投資会社による出資を増加させている。ディアの売却に伴い、1,800～2,100名の雇用問題が生じる。それゆえ、本件は労働組合(FO, CGC, CFTC)と

の合意を要する困難な課題であった。

- 13) カルフルの歴史や現状、小売マーケティングについては、佐々木(2019a)で考察した。
- 14) HMに対する改革の内容は、Carrefour(2018a)にもとづく。

参考文献・資料

- (欧文文献・資料)
- Carrefour(2018a) *Carrefour 2022 Devenir le Leader de la Transition Alimentaire pour Tous.*
- Carrefour(2018b) *Partenariat entre Carrefour et Système U.*
- Carrefour(2018c) *Presentation du plan de transformation Carrefour 2022.*
- Carrefour(2015) *Des solutions pour lutter contre le gaspillage alimentaire.*
- Carrefour, *Rapport d'activité et d'engagement responsable* 各年版。
- Carrefour, *Resultats Annuels* 各年版。
- CNCRES(2016) *Panorama de l'économie sociale et solidaire en France édition 2015.*
- DIRECTION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES(2016), *Chiffres Clés du commerce Édition 2015.*
- Enrico Colla, Paul Lapoule(2015) "Le Drive: Vecteur de Cannibalisation ou de Complementarite? Le Cas de la Grande Distribution Alimentaire France", *REVUE FRANCAISE DU MARKETING* n° 252-2/4.
- ESS France(2019) *RAPPORT D'ACTIVITE 2019.*
- FCA(2020) *Commerce Cooperatif & Associé entreprendre autrement en réseau.*
- FCA(2011) *2010 une année de reprise: bilan et perspectives pour le Commerce Associé.*
- FCA, *COMMUNIQUE DE PRESSE* 各号。
- INSEE 各種資料。
- Gilles Marouseau(2016) *Une Nouvelle Legislation pour la Localisation des Drives Alimentaires*, 18^{eme} Colloque international Etienne Thil 14-15-16 Octobre 2015.
- Jaques Dioux, Marc Dupuis(2009) *La Distribution 2e édition*, PEARSON EDUCATION.
- LES MOUSQUETAIRES(2020) *Strong performance in 2019 for Groupement Les Mousquetaires.*
- Michel Choukroun(2013) *Le Commerce Associé*, DUNOD.
- Ministère de l'Economie, du Redressement Productif et du Numérique, Secrétariat d'État au Commerce, À L'Artisanat, À la Consommation et À l'Economie Sociale et Solidaire(2014) *Principales mesures du projet. de loi Artisanat,*

Commerce et Très petites entreprises.
 Ministère de l'Economie et des Finances (2020)
*Plan en Faveur du Commerce de Proximité, de
 L'artisanat et des Independants.*
 Nathalie Brudey, Cédric Ducrocq (1998) *La
 Distribution, 2e édition*, Vuibert.
 Observatoire National de l'ESS/CNCRES (2015)
*Departs a la retraite des effectifs salariés de l'ESS
 et strategies des entreprises pour y faire face.*
 Sylvain Allemand, Sophie Boutillier (2010)
 "L'économie sociale et solidaire, une definition
 pluridimensionnelle pour une innovation sociale",
Marché et organisations n° 11.
 Sylvia Pinel (2013) *Plan d'action pour le commerce et
 les commerçants.*

(和文文献・資料)

尾上修悟 (2022)『コロナ危機と欧州・フランス』明石
 書店。
 加藤義忠 (1986)『現代流通経済の基礎理論』同文館出
 版。
 佐々木保幸 (2017)「フランスにおける社会的連帯経済
 の発展と小売商業」『関西大学経済論集』第67巻第
 3号。
 佐々木保幸 (2019a)「カルフル」佐々木保幸・鳥羽達
 郎編著『欧米小売企業の国際展開』中央経済社。
 佐々木保幸 (2019b)「アマゾンにみる流通分野の新展
 開と『反アマゾン法』」小栗崇資・夏目啓二編著『多
 国籍企業・グローバル企業と日本経済』新日本出
 版社。
 佐々木保幸 (2021a)「フランスにおけるコマース・アソ
 シエの発展と現状」『関西大学経済論集』第70巻第
 4号。
 佐々木保幸 (2021b)「日本の流通産業と『ネット通販』」
 『経済』11月号。

佐々木保幸 (2022)「コロナ・パンデミックと今日の流
 通～フランスの小売商業政策をふまえて」日本流
 通学会『流通』No.47。

田中道雄・白石善章・相原 修・河野三郎編著 (2010)
 『フランスの流通・都市・文化』中央経済社。

田中道雄・白石善章・相原 修・三浦 敏編著 (2015)
 『フランスの流通・政策・企業活動』中央経済社。

友寄英隆 (2020)『コロナ・パンデミックと日本資本主
 義』学習の友社。

森下二次也 (1974)『現代の流通機構』世界思想社。

ロベール・ボワイエ著, 山田鋭夫・平野泰朗訳 (2021)『パ
 ンデミックは資本主義をどう変えるか』藤原書店。

(電子資料)

藤本 玲 (2020)「部分的失業制度の特例措置で週及
 支給も可能に」([https://www.jil.go.jp/foreign/
 labor_system/2020/04/france.html](https://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2020/04/france.html), 最終閲覧日:
 2022年6月18日)。

労働政策研究・研修機構 (2012)「失業者の職業訓練
 など柱に雇用対策案」([https://www.jil.go.jp/
 foreign/jihou/2012_3/france_01.html](https://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2012_3/france_01.html), 最終閲覧
 日: 2022年6月18日)。

労働政策研究・研修機構 (2021)「ロックダウンの再
 導入」([https://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2021/
 01/france_01.html](https://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2021/01/france_01.html), 最終閲覧日: 2022年6月18
 日)。

[https://www.commerce-associe.fr/cooperative-
 commerce-chiffres](https://www.commerce-associe.fr/cooperative-commerce-chiffres) (最終閲覧日: 2022年6月18
 日)。

[https://www.statista.com/statistics/535415/grocery-
 market-share-france/](https://www.statista.com/statistics/535415/grocery-market-share-france/) (最終閲覧日: 2022年3月
 10日)。

(2022年7月15日掲載決定)