

慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第4期

後期ケースメソッド第1回【開題】

「カルフルー」

第4期 浅見勇介 浜島寛治

1. 開題内容

2004年10月12日、「カルフルー日本撤退」の報道が流れた。12月には、国内の全8店舗の売却を、米ウォルマート、イオンなど大手スーパーに打診したことが伝えられた。カルフルーは今後、日本等の不採算事業からの撤退、売却により、財務体質を強化し、本国、及び中国への資金投入を積極的に進め競争力を強化する方針だ。

カルフルー・ジャパンは収益等の経営数字を公開していないが、2004年3月期に8店舗で売上高が2億3,590万ユーロ(323億円)、赤字だったと言われている。1店当たり50億円と言われる投資負担を、店数拡大(計画では2003年までに13店)、販売量拡大によって補う計画だったが、出店ペースが上がらず、今後も収益改善が見込めないと判断された。

何故カルフルーは日本市場で失敗したのかを分析し、その結果に基づき、仮に撤退をしない場合、2004年時点でカルフルーの戦略はどう改善されるべきかを提案せよ。

(ちなみにカルフルーは、看板だけを残し、2005年3月10日イオンにより買収され、社名もイオンマルシェに変更されている。)

2. チーム編制

採点者

浅見
浜島
森岡
篠田

ジョン班

大隈
佐藤
柴田

万次郎班

めいな
木村
小合

3. 採点基準および時間配分

- 現状分析・問題意識 (7点)
- 戦略提案 (5点)
- レジュメ (卒論の書式に合わせてください。3点)
- プレゼン (5点)

: 計20点×4人 = 80点満点

時間配分(仮)

ジョン班プレゼン	(15min)
質問	(10min)
万次郎班プレゼン	(15min)
質問	(10min)
ディスカッション	(10min)
評価および総評	(10min)

「カルフル」

1. はじめに
2. 現状分析
3. 成功例の検証と日本での失敗
4. 戦略提案
5. 参考文献

1. はじめに

2004年10月12日、「カルフル撤退」の報道が流れた。12月には、国内の全8店舗の売却を、米ウォルマート、イオンなど大手スーパーに打診したことが伝えられた。カルフルは今後、日本等の不採算事業からの撤退、売却により、財務体質を強化し、本国、および中国への資金投入を積極的に進め競争力を強化する方針である。

カルフルジャパンは収益等の経営数字を公表していないが、2004年3月期に8店舗で売上が2億3590万ユーロ(323億円)赤字だったと言われている。1店当たり50億と言われる投資負担を、店舗拡大(計画では2003年までに13店舗)販売量拡大によって補う計画だったが、出店ペースが上がらず、今後も収益改善が見込めないと判断された。



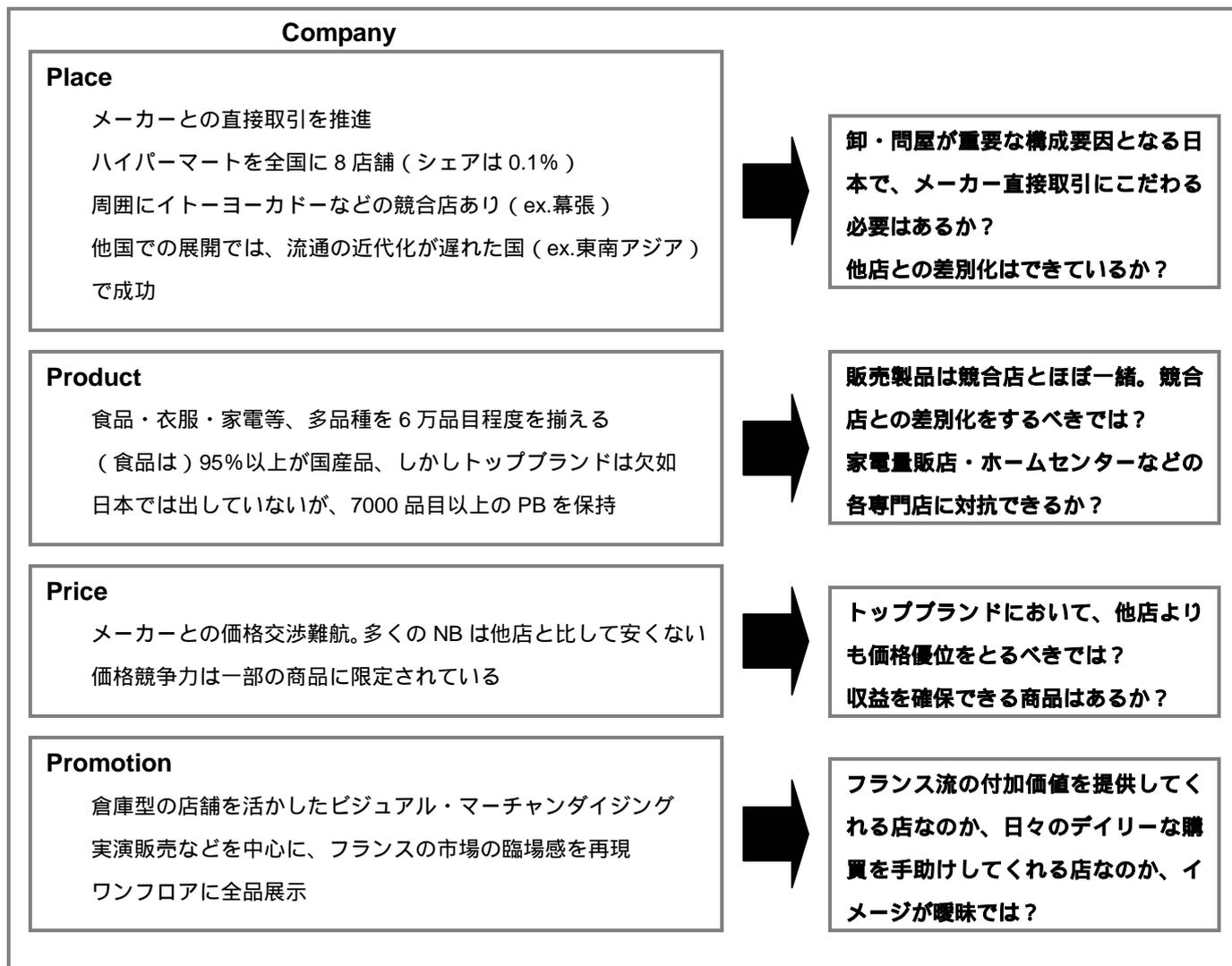
そこで今回は...

カルフルが日本市場で失敗した要因を分析し、仮に撤退をしない場合、カルフルの戦略はどう改善されるべきかを提案する。

そして、

カルフルが長期的に日本市場で成長できるような策を打ち出す！！

2. 現状分析



Competitor

カルフルが出店するような郊外には、その他の日本の大規模スーパーが既存していることが多い。
 日本の店は、その地域に精通している。



欧米型のカルフルにとっては、かなり厳しい戦況である...

Consumer

日本の消費者は目が肥えている。
 消費者は、安く買うなら既存の日本郊外店に行ってしまう



カルフルは、日本の消費者が自らに求めるものを理解する必要がある...

3. 成功例の検証と日本での失敗

成功例は、アジアでは、台湾、中国、タイ、マレーシア、中南米のブラジル、アルゼンチン、
欧州では、イタリア、スペイン、ポーランド、チェコ、ギリシャ、ベルギー。

共通点は...

- 組織小売化が進んでいない
- 大規模なチェーンスーパーが地場がない
- 家電や衣料品等において競争相手となる専門店がない
- 地価が安く十分な立地スペースが得られる
- 大規模店舗を阻む規制がゆるい

つまり...

勝利パターンは

“ 流通が未発達な国で市街地を包囲する出店によって地場の小売業を
圧倒していく ”



日本は先に挙げた5つの条件をいずれも満たさない。
つまり、従来の勝ちパターンは通用しない。
これに現状分析の考察を加えると...

日本という市場と、カルフルという企業がベストマッチするような展開が必要である。
そこで、流通改革による品揃え & 収益確保を行いながら、カルフルのイメージ作りを
徹底し、それを日本消費者に定着させることが必要である。
4Pの連携から見直していこう！！



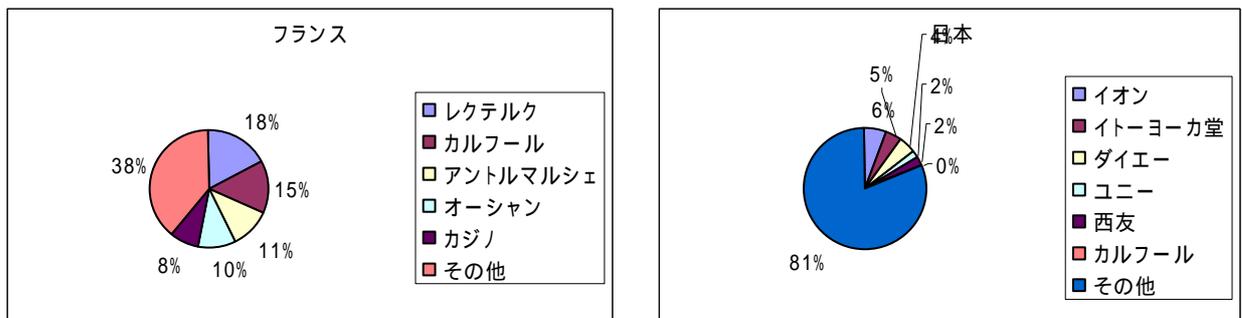
4. 戦略提案

提案その
 やはり... 卸・問屋との協力関係を築くべきである！！

下図を見てみよう！

カルフルの日本でのシェアは0.1しかない。メーカーがそんなカルフルを相手にするメリットがあるだろうか？カルフルにとっても、直接取引によって強硬な値下げをメーカーに要求すれば、メーカーを取り逃す危険性がある。

図表 1 :



(出所) 日系ビジネス (2005)

ここに卸・問屋を入れることによって、売れ筋、トップ・ブランドの入荷が可能、
 日本競合店と価格競争を行えるようになる！！

加えて...

他店との差別化を行うために、

Point 1

ただ卸・問屋を入れるだけでなく、それらにカテゴリ・マネジメントを担わせる任せる！！

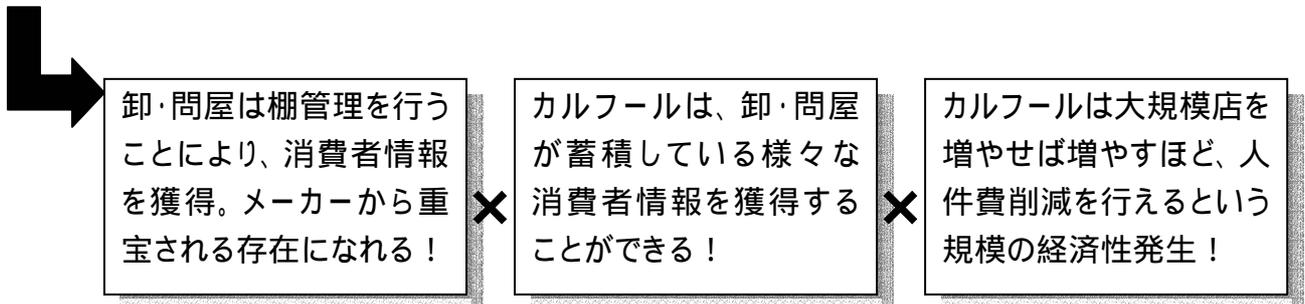
- 卸売業の形態分類**
- (1) 取扱い商品を基準にしたもの
 - (2) 立地・商圈を基準にしたもの
 - (3) 流通段階の位置を基準にしたもの
 - (4) 所有権および遂行機能を基準にしたもの
 - 所有権基準
 - 機能遂行基準
 - イ. 全機能卸売業者
 - ロ. 限定機能卸売業者
 - (5) 経営主体を基準にしたもの
 - (6) その他の卸売機関 (出所) 田口 (2001) 4

この限定機能卸売業者に含まれる、
 ラック・ジョッパー / サービス・マーチャンダイザー
 という機能を、卸・問屋に担わせる！！

ラック・ジョッパー/サービス・マーチャンダイザーとは...

限定機能卸売業者(遂行する卸売機能を自らに相応しいもの、あるいは得意なものに限定することで、営業コストを抑え、卸売業態、すなわち卸売業における販売方法・営業形態としての特徴を出そうとするタイプ)に含まれる、卸売業者の一種類である。

スーパーマーケットやグローサリー・ストアの各部門の仕入・価格設定・陳列・在庫管理を委託されて行う。



Point 2

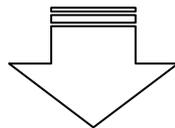
7000 品目以上ある強力な PB の有効活用

フランスメーカーとの PB(主に食料品が中心になっている)を日本にも投入することによって、日本消費者にフランス流の付加価値を提供する。これによって、消費者にアトラクショナルな魅力を訴えかける！

こうして...

提案その

やはり... 卸・問屋との協力関係を築くべきである！！

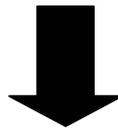


Point1・2より、カルフルは日々のデイリーな購買を手助けし、かつ、フランス流の付加価値を提供する魅力的空間へと生まれ変わる！！

提案その

食料品・雑貨に事業を特化！！

カルフルは食料品から衣料品・家電まで揃えるハイパーマーケットという業態を取っている。



しかしそのような多種類のモノを揃えると以下のような問題が発生する！

問題 1

有力 PB の不在

カルフルの PB は「エスカパド・グルマン」、「ルフレ・ド・フランス」等があげられるが、食品に PB の大半が集中し、その他のカテゴリーは非常に手薄である。

問題 2

ワンストップ・ショッピングの特長である「ついで買い」が発生しにくい

また、買物パターン上の類似性から以下の表 1 のように商品を分類することができる。この表から分かるように、衣料品・家電製品などはいくつもの店舗を訪れ購入するものである。

問題 3

価格競争の点においても不利

しかも、強力な専門店が存在している。例えば、家電ならヤマダ電機、衣料品なら「しまむら」などが挙げられる。(図表 2 参照) これらの企業はマーケットの中で高いシェアから来るバイイング・パワーにより低価格で販売することが可能になっている。



上記の理由により・・・

提案その

食料品・雑貨に事業を特化すべきである！！

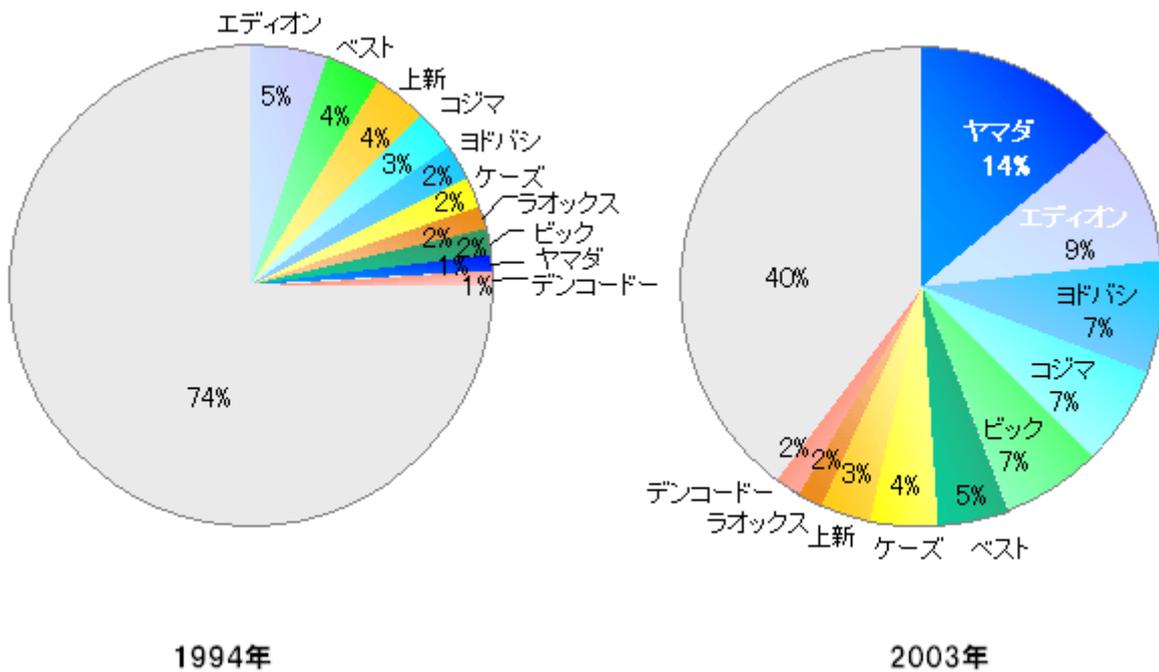
有力な PB を持ち、実演販売などプロモーションの面で強みを持っている食料品、そして「ついで買い」が発生しやすい雑貨などの最寄品販売に事業を特化すべきである！これにより、カルフルは強みを最大限に活かした高収益業態へと生まれ変わる！！

表1：最寄品、買回り品、専門品の定義

最寄品	購買頻度が高く、最寄りの店舗で購入するような商品。価格が安いことが重要。	食品、雑貨など
買回り品	いくつかの店舗を訪れて比較して購入するような商品。衣料品や家電製品などが該当する。価格に加えて、機能や品質が重要さを増してくる。	婦人服、家電製品など
専門品	かなりの数の買い手があえて特別な購買努力をしようとするような商品。	高級男子洋服など

田村(2001)より引用

図表2：家電マーケットのシェア



*全体＝商業統計ベース
 (03年は02年商業統計発表値を使用)

5. 参考文献・URL

田村正紀(2001),『流通原理』,千倉書房。

,「カルフルの墓穴」,『日経ビジネス』,2005年4月11日,30項-33項。

野口智雄(2004)「ウォルマート・カルフルの思想と日本流通へのインパクト」,『流通問題』,2004年5月号,12-18項。

岩沢孝雄(1998),『取引流通システムと競争政策』,白桃書房。

田口冬樹(2001),『体系流通論』白桃書房。

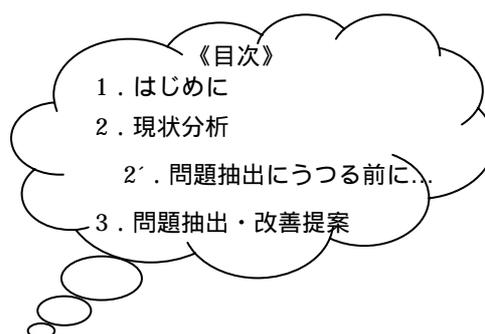
中村久人(2003),「グローバル小売企業の日本市場争奪戦」,『経営論集』(東洋大学経営学部),第61巻第11号,pp.27-43.

<http://www.jmrli.co.jp/menu/case/case-new29.html>

カルフル

万次郎班：浜島寛治・佐藤奈津子・志賀明奈

1. はじめに



日本は世界第2位の経済大国であり、小売販売額も約1兆ドルとアメリカに次ぐ第2位の市場規模を有している(表1)。また1人当たりの家計消費支出額や小売販売額も世界のトップレベルであり、外資小売業にとって魅力的な市場となっている。

【図表1. 国別の小売市場規模(上位10ヶ国)】

国名	人口		家計消費支出 (10億ドル)	小売販売額			食品小売販売額 1人当たり(\$)
	(百万人)			(10億ドル)	1人当たり(\$)	(10億ドル)	
1	米国	284	6,937	2,330	8,204	605.0	2,131
2	日本	127	2,373	1,040	8,183	428.0	3,367
3	中国	1,272	556	445	350	233.0	183
4	ドイツ	82	1,096	385	4,684	140.0	1,703
5	英国	60	921	278	4,641	106.8	1,783
6	イタリア	58	655	262	4,541	103.0	1,785
7	フランス	59	713	242	4,088	110.3	1,864
8	インド	1,033	293	212	205	147.0	142
9	カナダ	31	381	136	4,387	43.4	1,399
10	スペイン	40	343	125	3,165	51.6	1,306

出所：IGD “Global Retailing 2003”

2. 現状分析

Company analysis about Carrefour



- ・世界 26 カ国に約 9000 店舗を展開する世界第 2 位の小売業。(2000 年現在)
- ・2000 年に日本進出。
- ・ハイパーマーケットを中心に展開。ディスカウント価格とワンストップショッピングが売り。
- ・メーカー・卸との取引は強硬姿勢で、日本の商慣行には屈しない構え。コストオン方式で、カルフルの要求に応えられるメーカーとのみ取引。不可能な要求やリベートを何度も要求。
- ・国内の大手メーカーの中には、カルフルとの取引を拒否した企業も。

結果として...

卸・メーカーと関係が悪化。

売れ筋の商品や季節の商品が揃っていない商品棚。

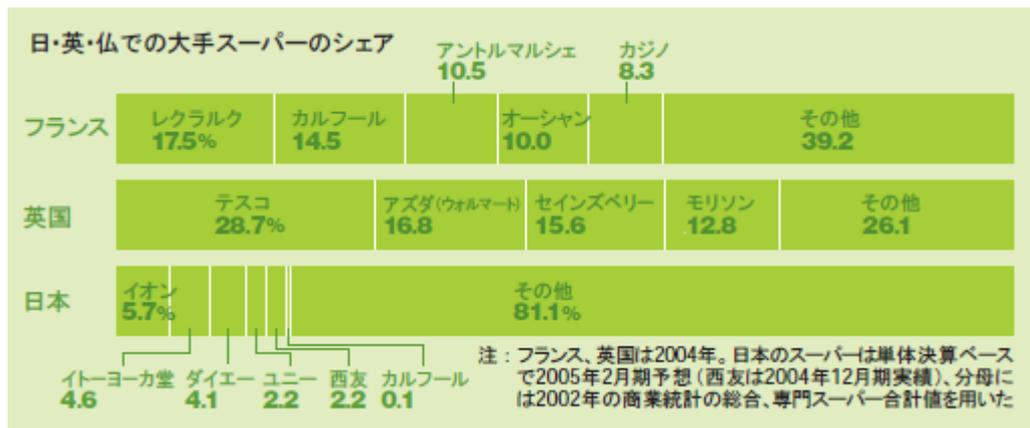
価格で魅せて、カルフルの売りたいものを売る。

消費者が買いたいものではない！！

Competitor analysis on domestic retail company

- ・国内の小売業は、間接取引の割合が高く（卸の介在）、卸に対して、圧倒的な力を保持。
 敵対関係ではなく、協調関係 NB を安く売ることが可能。

【図表 1：日・英・仏での大手スーパーのシェア比較】



国内の大手小売業でも、小売全体に占めるシェアは5%程度。中小の小売業も健在。

Consumer analysis

買回り品...消費者が情報収集を行う上で購入する商品。

最寄り品...消費者が情報収集を行わずに購入する商品。食料品・日用雑貨・タバコなど。

ワンストップショップ...関連するすべての商品やサービスを揃えた総合店舗。

食料品からAV機器までが揃うワンストップショッピングが可能であることが特長のカルフルであるが、消費者が情報収集を行った上で購買を検討する買回り品はカテゴリーキラーから消費者を奪うことができない！

消費者が食料品に求めるもの 安心

買い物の頻度 週2、3回小分けにして行う消費者が90%以上

2. 問題抽出にうつる前に...

《前提》

**大手チェーン小売業は大規模最終の再販事業者として卸売業に対して
圧倒的に有利な地位に立っている！！**

具体的には...

仕入れ先を変更出来る力を持っているため、

{ 卸売業を競わせることができる。

{ 卸売業を介し、価格交渉においてメーカーを競わせることができる。

卸売業を介した間取引は、小売業がメーカーと直接取引をするよりも多くの譲歩を
卸売業、メーカー双方から獲得できる取引形態である！！¹

3. 問題抽出

1. 価格重視の直接取引を行おうとするカルフルの交渉に強気のトップブランドは応じず、結果として消費者のニーズがある商品を十分に揃えることが出来なかった!!

2. 買回り品と最寄品を同時に購入しない消費者にとって、ハイパーマーケットでワンストップショッピングできることは魅力的ではなかった!!

カルフルは日本において
『消費者が欲しい商品』を
『消費者が欲しい価格』で
提供することができなかった!

4. 改善提案

その

日本において
『消費者が欲しい商品』を
『消費者が欲しい価格』で
提供するために...

日本の市場に適合した取引形態に変更する!!

日本の市場に適合した取引形態とは...

メーカーと直接取引をするよりもより多くの譲歩を卸売業、メーカー双方から獲得できる**間接取引**のこと(2より)

その

日本において
「消費者が欲しい商品」を
「消費者が欲しい価格」で
提供するために...

取り扱い製品を最寄り品に限定する！！

消費者が情報収集を行った上で購買を検討する買回り品はカテゴリーキラーなどの競合に消費者を奪われてしまうため、それらの取り扱いを止め、その分最寄り品の取り扱いの幅を広くする。
そうすることで、売れ筋製品はしっかり陳列した上でカルフル独自の品揃えを実現することができる！

《参考文献》

- 相原修(2001),「M&Aと海外進出で巨大化するカルフル」,『流通とシステム』, No.108, pp12-27。
(2003),「カルフルの海外戦略」,『マーケティングジャーナル』, No.88, pp28-38。
根本重之(2004),「日本の最寄り品流通の特性に関する検討 - 日本型間接流通システムの特性 - 」,『拓殖大学経営経理研究』, 第71号, 2004.2, pp1-17。
高宮城朝則(1991),「小売企業の国際化行動分析」,『小樽商科大学商学討究』, 第21巻第3号, pp77-89。
清水滋(1988),『大型店のマーケティング』, 同文館出版社。