

鳴り物入りで日本進出したカルフルも
今やイオンに営業譲渡

この瞬間の価値を見極め、商品に決して妥協しない日本の消費者。
小売業世界第2位の仏カルフルに容赦なく撤退の審判を下した。
超成熟市場の日本で、要らないものは、たとえタダでも高いのだ。
それを知らぬはずがない国内大手量販店が同じ罠に落ちてもがく。
消費者に真っ直ぐに向き合っていたのか、いや、見ていなかった。
もう来てもらえないかもしれない、健全な恐怖心が麻痺している。
底力ある流通敗群たちよ、ヨドバシカメラを知れ、ルミネを見よ。

(馬場 完治、安倍 俊廣、中野 貴司、星 良孝)

外資、イトーヨーカ堂、イオン、西友 流通敗群

Contents

敗群たちの錯覚

見ていたのは顧客の虚像

仏カルフルの墓穴 ————— p.30

イトーヨーカ堂 ————— p.34

イオン、西友 ————— p.36

勝者の解答

「満足」だけ売ればよい

ヨドバシカメラ ————— p.38

ルミネ ————— p.44

人材の優位性が突破力に ————— p.49

敗群たちの錯覚

見ていたのは顧客の

「チラシをなぜもっとまかないんだ。
チラシだ、チラシ！」

日本に来たカルフルのフランス人幹部は、販売不振が問題になるたびに命じた。本国ではA4判8～10ページのチラシが消費者に浸透している。同じようにすれば客が増えると信じた。

新聞の折り込みチラシは平日と休日の週2回だったが、配布地域は一時、店舗から半径4～5km、対象30

万世帯にまで広がった。経費は1回約300万円。「自転車や徒歩で来れない地域にまいても効果ないのに...」。日本人従業員の声は上に届かなかった。

日本に進出した当初、花見シーズンに販促を打たなかった反省から、翌年以降の3月10日頃、フランス人幹部が「全部、売り場を花見に合わせろ」と指示を出した。春は雛祭り、卒業・入学、就職、転居といくつもの商戦が

「売り上げよりお客」を置き
12期連続の増収増益見込むヨドバシカメラ



勝者ヨドバシ、ルミネの解答



虚像



ある。花見に焦点を当てるだけでは、売り上げを伸ばせるはずがない。

「高額品を前面に押し出すボーナス時期に68円納豆、400円ワイシャツを販促」「正月用みかんを置くべき年末にシャンパンを大量陳列」「冷や麦やそうめんが旬の7月にパスタを売り

場の中心に配置」——。誤解が生んだ失敗は枚挙にいとまがない。

「売れなくてもいい」目玉商品

首都圏と近畿圏8店舗での運営は非効率だった。直近の粗利益率は22～23%、販管費比率は27～28%で、営業赤字が40億～50億円に達したもようだ。フランス人幹部は「粗利益率25%」の達成を繰り返したが、売り場の歪みを増幅させるだけだった。

「チラシに載っていた98円の卵はどこ？」。店内で特売商品を探し回る消費者が目についた。広いからではない。粗利の悪化を防ぐため、わざわざ目につきにくい場所に店側が置き換えてい

た。数も減らしたので、すぐ売り切れることが多かった。「売れなくていい」という発想だった。従業員はにわかには信じ難い商売の裏側を明かす。

食品の大手卸と取引できず、売れ筋も切れると、次の入荷に3～4日待たなければならないことはざらだった。

錯覚を端的に示す事例は、関西5店舗の鮮魚売り場にあった。

スーパー関係者によると、カルフルほどの大規模店は水産物売上高だけで月間5000万円ほどを稼ぐ必要がある。ところが、大阪市の光明池店は推定約1800万円にとどまった。通常のスーパーで数%しかない冷凍魚類が何と売り場全体の4割を占めていた。

リベートで儲ける仏カルフルの墓穴

売上高でイオンの約2.6倍を誇る世界の強者は、米国に次ぐ消費市場の黄金の島で、ただ墓穴を掘っただけだった。

「もちろん最初はパートナーを探したが、よく考えてみると合併では我々の得られる利益も減少する。さらに経営の自由度も失われてしまう。それが単独進出にこだわった理由だ」――。カルフル財務広報担当部長、デイヴィッド・シュライバー氏の説明である。

世界の有力小売業の業績を比べて、日本のスーパーの利益率の低さは一目瞭然だ。イオンの売上高純利益率は1.6%（2004年2月期）、イトーヨーカ堂も1.5%（同）に過ぎない。欧州勢は不振のカルフルでさえ、1.9%（2004年12月期）、好調の英テスコは3.3%（2004年2月期）の水準を確保している。日本で合併を選択すれば、得られる利益が減る。ある意味、合理的な説明ではある。

だが単独進出はリスクを伴う。ましてや慣れない市場。過信と言うしかない。

仏約60%、英約74%、イタリア約65%。欧州各国の国内市場に占める大手スーパーのシェア（2004年）である。

大手スーパーが流通の6～7割を占める寡占状態の下では、メーカーからスーパーへの利益移転が起こる。だからこそ、欧州のスーパーは利益率が高い。実情を理解するには、日本メーカーの担当者の言葉を借りるのが手取り早いだろう。

「リベート、バックマージン。挙げれば切りがない。1年間棚を確保するだけで数千万円単位。配送には保証料、キャンペーン時期にはまた協力金を請求される。スーパーからの支払いが早まれば、その分割り引かれる…」。ちなみに欧州では取引に問屋が介入する余地はない。

寡占市場の手法、通用せず

欧州では、同じ商品を2個買えば3個目は無料といったキャンペーンが珍しくない。実はこれもすべてメーカー負担。消費者に無料で配られる商品カタログの

制作費もほとんどメーカー持ちだ。そこに載せる広告費は別で。大手スーパーが強いと、メーカーは要求を拒めない。

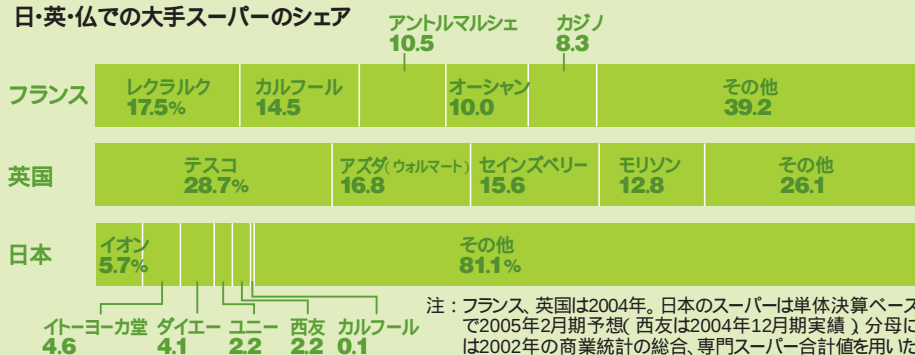
ネスレやダノンなど大手のブランド商品の横に、必ず同じ種類のPB（プライベートブランド）商品が並ぶ。欧州のスーパーで頻繁に目にする光景だ。その価格差はブランド商品が100とすれば、PB商品は60程度だから、よく売れる。欧州の大手スーパーの高利益は強力なバイイングパワーの上に成り立っている。

日本はどうか。大手スーパーとはいえ、流通市場に占めるシェアは20%程度。多品種小ロットの配送を効率よく手がける問屋は健在で、独自ブランドを持つメーカーの力も欧州と比べものにならないくらい強く、要求されるリベートやバックマージンは少ない。カルフルは気づけなかった。いや、気づいていたかもしれないが、寡占ではない市場は前近代的で、出店攻勢により力を持てば欧州同様、メーカーを支配できると見誤った。

日本に先駆けて進出したアジアでの成功に舞い上がったのかもしれない。カルフルのシュライバー財務広報部長は、「中国でのカルフルの顧客は既に7900万人」と豪語するが、中国や東南アジアには、そもそも強いブランド力を持つメーカーが存在しない。カルフルはまさる白地の中国市場に欧州流の色を塗ったに過ぎなかった。

最終的に日本撤退を決

日・英・仏での大手スーパーのシェア



カルフルは産地直送を軸に商品を調達した。この場合、同一種を大量に仕入れるには、人気のない品も合わせて購入せざるを得ず、鮮度が低いものや、引き合いのないものが並んだ。消費者の嗜好とマッチするわけがない。売り手の都合で安く仕入れることができた商品を、買い手に押しつけている格好だ。このことが、消費者のカルフ

ール離れを加速させた。

カルフルは2003年10月以降、魚売り場を立て直すため、関西の全店で大阪の水産物卸売会社、大阪魚市場に運営委託した。同社はコメントを避けるが、関係者によると、引き受けるに当たって、日本法人の社長を訪ね、日本では、卸を利用する方がコストを抑制できると訴えたという。カルフル

のやり方を全面的に否定したわけだ。

通常の量販店で鮮魚は粗利から、廃棄ロスと値下げロスを引くと、売上高の18%程度残るが、2003年10月以前のカルフルは5～7%。人件費を引くと赤字になる。

本誌がカルフル関係者から入手した資料（33ページ上のグラフ）による

断したのは、足元の業績悪化と仏政府が流通改革を進める姿勢を強めたことにあるだろう。1996年に施行された仏流通業者の保護法とも言えるガラン法が改革の的だ。音頭を取るの次期仏大統領選有力候補の与党UMP党首、サルコジ氏。経済財政産業相だった昨年6月に明らかにした。

仏でメーカー側が流通業者に支払うバックマーゲンの比率は、仕入れ価格の35%に上る。ガラン法は小売業が仕入れ値以下で販売することを禁じているため、この35%は丸々スーパーの利益になる。政府は法改正で「バックマーゲンに相当する35%を仕入れ値から差し引き、仕入れ値を65%にすることで販売価格の低下と消費喚起を狙っている（ジェトロ・パリセンターの豊永真美次長）。改革で価格の引き下げ圧力が高まれば、カルフルーには大きな痛手となる。消費が喚起されればいいが、そうならないと即、利益の減少につながるからだ。カルフルーは利益水準が低下しているだけに、深刻度は一層増す。

内憂外患。撤退は戦線立て直しのため避けては通れない道だった。
（ロンドン支局 田村 俊一、グニータ・セシー）

の店舗で一躍トップとなり、店で世界一を祝うパーティーまで催された。

吉報も束の間の2004年3月、尼崎店（兵庫県尼崎市）で日数が経って黒ずんだ国産豚肉を品質が悪いとの理由で米国産と偽って販売していたことが明らかになるなど不祥事で生鮮への信頼を失い、結果的に2005年1月の仕入れ額は前年比で半減してしまった。

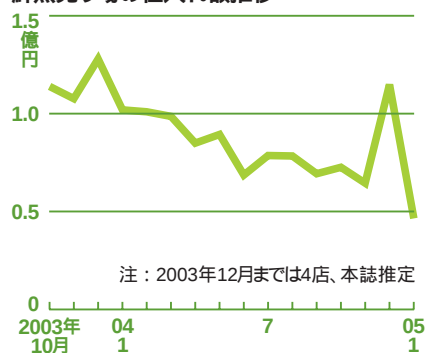
取引先が警戒した取引条項

カルフルーは生鮮品を産地から直接調達しようとしたが、欧米と比べて生産規模が格段に小さいため、1カ所で大量購入すると、需給バランスが崩れ、仕入れコストが上がることさえある。

生鮮品以外でも、カルフルーは直取引を望んだが、契約が欧米の考え方に基づくものだったため、取引先を警戒させた面もあった。その1つが「補償」項目（写真参照）。取引での決定事項で

一時「世界一」も祝ったが...

カルフルー・ジャパンの関西5店舗における鮮魚売り場の仕入れ額推移



適応するよう変更された（関係者という）。

進出当初から、取引先には売上高が伸びるほど累進的に増加するリベートを要求した。商品ごと年間販売額が1億円なら1%、3000万円なら0.1%といった具合だ。開店時には取引規模に応じ10万～200万円ほどの協賛金や1～50%の納価引き下げも求めた。

仕入れコストがかさむ中で、リベート率を段階的に上げ、食品は売り上げの2～3%ほどになった。バイイングパワーが極端に劣るため、ほかのスーパーと同等の水準だったが、応じない取引先もあって、収益改善につながらなかった。

購買頻度が高い飲料などのメーカーを回り、販促費などを提供したところの商品を積極的に宣伝した。これも消費者からすれば、売り手の勝手な論理に過ぎない。「海外市場では、常に現地の消費者が正しい。自分たちの物差しを当てはめようとしても無理なのだ」と台湾に店舗展開する、しまむらの藤原秀次郎社長は言う。

累積280億円。

メーカー支配力は幻想だった。

129ページからのカルフルーアジア地区CEOの「敗軍の将、兵を語る」も併せてお読みください。

INDEMNITY 補償

Supplier agrees to indemnify Carrefour, its agent, employees, officers, associated companies and customers from and against any and all liability, damage, loss, cost and expense (including legal costs) directly or indirectly arising from the sale, consumption or use of the goods or from the Supplier's failure to fully perform or observe any terms, undertakings and conditions of this contract or any relevant warranty under this contract.

甲、そのエージェンツ、従業員、役員、関連会社および顧客に対し、商品の販売、消費もしくは使用、または乙が本契約もしくは該当する注文に基づく条項、約束事項もしくは条件を誠実に履行または遵守しなかったこと、または乙が本契約に基づく保証に違反したことにより、直接または間接に生じた一切の損害および費用（法的費用を含む）について補償することに同意する。

Without prejudice to the preceding paragraph, the Supplier shall settle at its own expense any damage or loss incurred by Carrefour or its customers in connection with any defect (as defined under the Product Liability Law) of the goods supplied.

と、2003年10月時点でそれまで1店当たり1200万円程度と低迷していた魚の仕入れ額は、3000万円ほどに上昇した。新設の箕面店（大阪府箕面市）の魚の売上高は、全世界のカルフルー

不履行などがあつた場合、カルフルーが受けた損害を納入者が弁償せよという内容だ。日本では明文化せず、問題が起こったら協議して対応を決めるのが一般的だ。補償基準を明示しなかったことも青天井の賠償額が生じるのではとの不安を与えた。「取引先は条文訂正を求め、日本の法律の枠組みを