

## 競争力強化に努める小売流通業界 ( 欧州 )

ベルリン・センター

欧州小売流通業の主要企業は、他企業に対するM&Aや資本参加などを通じ、事業再編に積極的に取り組み、競争力の強化に努めている。さらに、IT革命が進むなか、同業界でもITを駆使した取引が拡大している。オンライン競売など生き残りが厳しくなっている分野もあるが、英国などではインタラクティブ・テレビによる取引が注目を浴びてきている。

本レポートでは、欧州小売流通業界の戦略、市場動向などを報告する。

### 1. 仏アンテルマルシェ、ドイツ市場を重視

欧州の小売業界でも競争の激化から集中化が進み、大企業の市場占有率が上昇している。仏アンテルマルシェは、ドイツ市場でのシェア拡大戦略の一環として独シュパールを傘下に置いている。

#### (1) アンテルマルシェはシュパールを完全吸収の意向

フランスの小売業グループであるアンテルマルシェ (ITM Entreprises S.A., Paris) は、1969年に設立された。同グループは、独立小売業者のチェーンとして約2,400店をもつフランス食品小売業の最大手である。同グループの品揃えは、自社ブランドが多く、その大部分を自前の工場で生産している。アンテルマルシェにとってドイツは、国外の最重要マーケットになっている。その他に、ポルトガル、スペイン、イタリア、ベルギーに店舗を

展開しており、国外の売上比率は35%を超えている。同社は2000年、フランス国内で約260億ユーロ、欧州全体では約348億ユーロの売上高をあげている。

一方、ドイツ食品小売業チェーン大手の1つであるシュパール (Spar Handels AG, Schenefeld) の経営危機が続いている。同社の赤字は、2000年では前年より改善はされたものの1億5,680万マルクであった。レーベンスミッテル紙 (Lebensmittel-Zeitung) によると、98年から2000年までの3年間の累積赤字は、8億マルクにのぼり、自己資本比率は5.3%になった。

ドイツ小売業界におけるシュパールのシェアは約10%を占め、同社はアンテルマルシェにとって戦略的に重要である。アンテルマルシェは97年、シュパールに資本参加し大株主となり、現在普通株の約83%をすでに所有している。アンテルマルシェは、シュパールを完全に傘下に収めるために、2001年5月末に優先株の株主に対して5マルク株について6ユ

.....

一口で優先株を買い取るオファーを出した。これは2001年5月時点の株価に比べ約122%上乘せした額に相当する。最終的には優先株の株主のうち60.5%がアンテルマルシェの優先株買収オファーを受け入れ、目標株数には至らなかったものの、同社はこれらの買い取りを実施した。残りの優先株は依然として分散保有されている。アンテルマルシェは、今後2003年までにシュパールに対して5億マルクを投資する計画である。

## (2) シュパール、人事と事業分野のスリム化で経営改善

シュパールは、独立小売チェーン店舗数で約2,700店、直営店などを含めると全部で4,200を超える店舗と従業員約3万6,000人が傘下にある(2000年末時点)。同社の2000年の付加価値税引き後売上高は、前年比2.9%減の127億マルクであった。卸売りの売上高は前年比2.6%減、スーパー部門の売上高は大幅に減少し前年比7.2%減であった。食品ディスカウント分野は前年比12.4%増と大きく伸び、同社にとって大事な分野になってきている。同社は、ドイツ食品小売業界で売上げトップテンに入るが、ここ数年経営危機が続いている。同社にとって設備の老朽化など問題となっているのは、約400店舗ある「オイロシュパール店」である。「新鮮さ」をモットーに、2000年からオイロシュパール店をアンテルマルシェ店に30店舗を模様替えしたが、はっきりした効果が出るまでに至っていない。シュパールが危機に陥った発端は、旧東独の小売り組織を91年に買収するなど過去10年間に多くの小売企業を買収したが、十分にシュパール企業内に統合できなかったことである。

2001年4月に、かつてオーストリア・メトロのマネジャーで会社再建の巧者と言われているスイス人のフリッツ・アンマン(Fritz Ammann)氏が、シュパールの取締役会会長に就任したのをはじめ、新たに4人が取締

役として就任した。しかし、同年7月には経営改革上の意見の不一致を理由に3人の取締役が退陣した。会長のアンマン氏を残して新たにオラフ・ヘルシェル(Olaf Herrschel)氏とミヒヤエル・ルードヴィッヒ(Michael Ludwig)氏が新たに就任し、取締役は4人から3人に減員された。アンマン会長は、将来の事業の柱として独立小売りチェーン店、直営店(オイロシュパール、アンテルマルシェ)、ディスカウント店「ネット(Netto)」に絞り、生鮮食品や冷凍食品など約3000点をハンブルクとベルリンに供給してきたオンラインショップ「アインカウフ(Einkauf)24」を整理する方針である。アンマン会長は2002年末にはシュパールを黒字に転換したいとしている。

## 2. 独自の割引法・景品法廃止で中小小売業に危機感

ドイツでは、割引法、景品法が廃止され小売業の自由化が進んだ。中小小売業者は大企業の規模の優位性が高まることを危惧し、地域単位での対策をとる動きもでてきている。

### (1) ドイツ、割引法・景品法の廃止

欧州で唯一、割引法、景品法によって割引や景品勧誘が制約されていたドイツでは2001年7月、両法が廃止され消費者・小売業者間の価格交渉がすべて自由になった。

1932年に割引法、1933年に景品法がそれぞれ施行され、2001年7月25日に両法が廃止されるまでの約70年間、公には小売業者が自由に割引や景品で顧客を誘うことができなかった。廃止前では、割引は最高3%、景品は僅少額と限定され、顧客のほうで値下げ交渉を持ち掛けることは構わなかったが、小売業者が規定以上の割引、過大な景品をつけることは違法行為であった。両法の目的は、1920年代にあった小売業者の過度の割引競争、値段表示の操作などを防止するためのものであった。

## (2) 電子商取引の時代に割引法、景品法は競争上不利

2000年5月4日に欧州議会が認可した電子商取引に関する指令で、インターネット関連企業にはその本社所在地の法が適用されることが決まった。これに従うと、ドイツには割引法、景品法があり、ドイツ企業にとっては競争上極めて不利な事態が生まれた。インターネットを通じた商取引の重要性が増し、競争がグローバル化する時代に、自国の企業の競争力を阻害する法をそのままにしておくわけにはいかない。ミュラー経済相は、「両法の廃止によって小売りの顧客獲得競争が激化する。特に中小企業は、このチャンスを大いに活用すべきである」と述べている。

## (3) 中小小売業者は大企業の規模の優位性を危惧

多くの小売業者は、両法の廃止後もこれまで以上の割引はできないとの態度をとっている。顧客を維持するための手段として大企業では、カスタマーカード（最もポピュラーなものは、集めた点数に従って払い戻しのできるペイバックカードで、百貨店のカウフホフ、AOL、ホームマーケット「Obi」などが参加）などを導入し、年間割引を行うなど消費者の獲得を狙っている。

大企業が年間割引などのサービスを付与し、カスタマーカードで顧客の確保を図ると、消費者には年間割引を得るために同じ系列の店舗で購入するという圧力が高まる。独立した中小小売業者が一時的な販売促進などで顧客を勧誘できたとしても、大企業と同じような年間割引はできない。このことは、大企業への集中化がさらに進むことを意味する。大企業は独自のカスタマーカードで顧客の確保に努力しているが、ミュンスターでは、中小小売業約100社が地域のカスタマーカードを作って、顧客が大企業に流れるのを防ごうとしているケースもある。同様のことをハンブ

ルク、フランクフルトの小売業者も検討している。中小小売業者としては、顧客と直接対話、個人的なサービスなど大企業の弱い点を手掛かりに顧客の確保に努める必要がある。

## 3. インタラクティブ・テレビに注目高まる

情報技術（IT）革命が進行するなか、欧州小売業界でもITを駆使した取引が拡大している。特に、インタラクティブ・テレビによる取引は、英国を筆頭に急速に進展している。

### (1) インタラクティブ・ショッピング・モール「Open」の失敗

インタラクティブ・テレビ放送を行う英国最大の衛星放送会社BskyB（British Sky Broadcasting）は、インタラクティブ・ホームショッピング・モール「Open」に多額の投資を行ってきた。Openは、BskyB（32%）、HSBC（銀行グループ）（20%）、松下電器（15%）、英国テレコム（32.5%）が資本参加して設立したBIB（British Interactive Broadcasting）により98年に設立された。Openには、電気製品小売チェーン店ディクソンズ（Dixons）、書籍販売チェーン店WH Smith、百貨店ウールワース（Woolworth）、食品小売業ソマフィールド（Sommerfield）などが参加した。

Openは、独自の付加価値サービスを加入者に提供するクローズされたポータルを採用したシステムであったため、販売に難しかったうえ、高額なアクセス料を払ってOpenに出店できる小売業者やサービス業者の数が限られたため提供商品が極めて少なく、さらに、買物しようとする一度テレビの番組から離れる必要があったことなど、インターネット・オンライン・ショッピングの「Tesco（食品・スーパー）」や「Amazon」と比べて劣っていた。2000年下半期におけるOpenを通じた小売注文件数は65万5000件にすぎなかつ

た。Openにアクセスできる会員利用者の数は600万人を超えていることを考えると、非常に少ない発注件数である。同年下半期には、Openは1億1,600万ポンドの赤字となった。

最終的には、2001年5月にOpenは閉店となり、この小売り構想は失敗したと言える。

## (2) 一歩進んだ英国のインタラクティブ・テレビによるT-Commerce

インターネットを利用した電子商取引（e-commerce）の利用が定着してきた一方で、インタラクティブ・テレビを利用したオンライン取引の関心が次第に高まってきている。

インタラクティブ・テレビの先進国である英国のオンライン書籍店「BOL」は現在、売上げの3分の2がインタラクティブ・テレビによるもので、残りの3分の1がPCを通じた売上げになっている。マスコミコンサルタント会社ゴールドメディア（Goldmedia）社では、ドイツにおける「T-Commerce（テレビ・ショッピング）」の売上高は、2006年には82億マルクに達するとみている。さらに、コンサルタント会社マーサー・マネジメント・コンサルティング（Mercer Management Consulting）社では、2006年には欧州の家庭の半分がインタラクティブ・テレビを利用するようになるとみている。2001年3月時点で、欧州でのインタラクティブ・テレビの利用者数は1,600万人で、2000年から倍増した。英国では接続数ですでに、デジタル・テレビがインターネットを追い越した。フランス、スペイン、イタリアは激しく英国を追いかけて

いる状況にある。ドイツは、遅れをとっているものの、一度軌道に乗れば大きな市場になることは間違いない。

インタラクティブ・テレビは最も直接的に視聴者という消費者へつながる道であるため、小売業者は大きな関心を寄せているが、広く普及するまでにはまだまだ時間が掛かりそうである。また、ソフト面でも、例えば、料理番組や日曜大工についての番組の中で買いたいと思った時すぐに料理や工具などを番組から直接注文ができるプログラムなどが必要である。

デジタル・テレビは、技術的にはすでに問題はない。2001年8月に開催されたベルリンの国際放送技術博覧会（IFA）における話題のひとつは、37カ国約300社が参加して共同開発した標準マルチメディア・ホーム・プラットフォーム（MHP-Standard）であった。この技術を用いればほぼ全放送局のデジタル番組を視聴することができ、双方向機能で参加型テレビゲーム、オンラインショッピング、電子メールなどで利用することができる。

コンサルタント会社ムンマー・パートナー（Mummert +Partner）社が、未来研究所（Z-Punkt）と協力して行った調査では、ドイツでのデジタル技術の利用は、まずインターネットの利用、次いで携帯電話の利用、最後にインタラクティブなデジタル・テレビの利用という3段階を踏み、インタラクティブなデジタル・テレビの普及は2006年以降になるとしている。

（池田 篤夫）