

## フランスにおける小売業の発達

### — 商業革命の見地から —

パトリック フリダンソン

以下は、東京・中野の三井文庫において、2004年9月10日に行った講演であります。私が、同文庫の所蔵する膨大な文書を見学し、日本とフランス両国の商業経営の発展について論議するために訪問したさいに、三井文庫館長の由井教授から、フランスのデパート・ストアの発展の概要について話をしてほしいとの要望をうけました。しかし、このテーマについて詳しくお話しすることは非常に困難であります。というのは、フランスには、この方面のすぐれた研究業績が乏しい上に、三井文庫に対比できるような文書館が存在しないからであります。そこで私は、フランスにおける商業革命、すなわち近代的商業経営の発達について、その概要を簡単に述べてみることにしました。

#### 1. 18世紀；デパート以前の時代

フランスにおける商業革命を理解するためには、デパート誕生以前の商業の状態について知っておかなければなりません。18世紀のフランス、つまりデパート誕生以前のフランスは、概して農民の国であり、都市とい

ってもその大半は小さなものでした。一般に、そうした伝統的な町々には、二つの種類の小売店が存在していました。

一つは、靴屋、宝石屋、家具屋、織物商などの専門店でした。そこには、それぞれの専門店ごとに特定の地区があり、ある地区は家具、ある地区は織物、そしてある地区は宝石商、といった具合でした。そしてこれらの専門店とは別に、数多くの小さな食品の店がありました。

18世紀のこれらの多くの店では、商品の価格はオフィシャルなものではなく、売り手と買い手の間の交渉の結果で決まったり、あるいは個人的な関係で決まったりしていました。支払はいつでも良いということもしばしばで、とくに小さな飲食店の場合は、お互いの信頼 (trust) がすべてでした。

商業経営における最初の近代的な革新は、フランスではなく、18世紀のイギリスにおいて起りました。しかし、フランスにおいて、大規模で、かつ生活に適した (suitable) 小売店、すなわちデパートが登場しました。これが今回のテーマであります。

## 2. デパートの登場

大店舗の中から、統一価格つまり同一で明確に規定された価格をもつ商品を販売する店が発展してきます、それがデパート (department store) のはじまりです。その次にスーパーマーケット (super market) を考察し、最後にハイパーマーケット (hyper market) を取り上げることにしましょう。フランスで、まさにこの順序で商業革命が進行したということが出来ます。まずは、デパートの登場であります。

もちろん私も、17世紀の末に江戸で三井の越後屋呉服店が開業したことは存じており、それはパリのデパートの誕生よりもずっと早かったことを知っています。しかし、“デパートメント・ストア”という用語にあたる店舗は、フランスが世界でもっとも早く、年代的にイギリスにおいても

フランスにおける小売業の発達（フリダンソン）

ほぼ同じであります。

デパートが何故パリにおいて誕生したかを理解するためには、二つの要因が指摘できます。第一の要因は、19世紀フランスの都市化であり、かつて経験したことのない大都市市場の急激な成長であります。都会においては、工業化の進行とともに、大量の人口が農村からパリに向かって流入しました。

第二の要因は、1830年代に始まったパリ周辺の鉄道網の発達でありました。この頃の鉄道会社は民間会社でした。もっとも、日本の私鉄とは違って、フランスの私鉄は、主要な駅でもデパートを作ることはありませんでした。デパートの発達は、鉄道からは独立してみずから発展したものです。

フランスにおけるデパートの発展については、二つの時代の波がありました。第一の時期においては、いまだ“department store”とは呼ばれておりません。フランス語でデパートのことは、グラン・マガズイン（grand magasin）と呼ばれていますが、この最初の時期は、マガズイン・ヌーボー（magasin de nouveautés）と呼ばれていました。この点は説明を要します。ヌーボーとは、新奇なこと（novelty）を意味します。グラン・マガズインという商店経営の真の目的は、ほかの数多くの通常の店（regular shop）と、差別化することにあります。通常の店は、毎日店頭におなじ商品を並べており、徐々に商品をシフトするにとどまりました。しかし新しい大型のグラン・マガズインは、季節に応じたファッションを楽しむことができました。つまり毎年春夏秋冬に変化する都市の市場にたいし新しいファッションを持ちこんだわけです。

第一の時期の「新奇」店の名は、いまだに残っています。これらの店は、パリに集中していました。いうまでもなくパリは、フランス最大の都市であり、首府でありましたから。こうして1829年にトロア・カルティエ（Aux Trois Quartiers）、1824年にベル・ジャルディエ（La Belle

Jardinière), 1830年代早々にボン・マルシェ (au Bon Marché) が開店, 1852年に全面改装し, 1855年にはルーブル (Le Louvre), そして1865年にはプランタン (Le Printemps) が, それぞれ開店しました。これらは, 1824年から1865年の間に設立されています。7つの大きなデパートのうち, 5店までもがこの時期に誕生し, 成長を続けました。

これらの店では, 主として衣料と家具を販売し, それから徐々に他の商品, 皮革製品, 靴, 靴, 化粧品のような商品, そして後では照明器具 (lamps) を扱いました。当時の顧客層は大衆ではなく, 概して中産階級の上層 (upper middle class) が対象でした。建物は, 二階か三階建てで, 贅沢に飾り立てられました。当時は, 店員は男性であり, それにたいし顧客は概して女性でした。

この時代, 19世紀の店の経営と生活は, 有名な自然主義の小説家, エミール・ゾラ (Emile Zola, 1890~1902) の作品によく描かれています。ゾラの架空のデパートたるボナール・ダーム (Au Bonheur des dames) は「女性の幸福」を意味します。この作品は, ほとんど一年間にわたる実証的な調査に基づいており, 1870年代においてゾラは, 毎日のように各デパートに行き, ノートをとっています。20年ほど前にある大学教授が, ゾラ文書館でこの調査を発見しましたが, そこでは買い手は誰であるか, いかなる商品が販売されているか, そして開店時間と閉店時間などを調査しています。近年にゾラ文書館の資料選集が刊行されましたが, 彼の観察眼は非常に綿密なものがあります。いうまでもなく小説はフィクションですが, 19世紀のデパートの現実にもとづいています。

徐々にではありますが, フランスのデパートは, ニューボー・マーガズインからグラン・マガズインすなわち英語と同義語のデパートメント・ストアへと変化します。名前の緩慢な変化は, 取扱商品の拡大を意味するわけで, 最後には中産階級の人々が用いるすべての商品を取扱うことになりました。イギリスでは, 私のみるところでは, 1850年以後, 19世紀の後

フランスにおける小売業の発達（フリダンソン）

半に、デパートメント・ストアの名称が確定します。ロンドンのハロッズ（Harrods）は、1840年代の創業で、最初は個人企業でしたが、1960年代に創業者の手を離れて公開されました。

### 3. 商業革命の第二の波

フランスの商業革命の第二の波は、19世紀末から20世紀初期に起りました。ここでは二つのグループが登場しました。一つは、ふたたび大規模なデパートの動きで、数階建の建築と千人以上の従業員を持つにいたりました。もっとも著名な例は、1873年設立のガレリ・ラファイエット（Galeries Lafayette）の、19世紀末における巨大な店舗の登場でした。これは、完全にボン・マルシェを模倣したものでした。ラファイエットの二人の創立者、テオフィル（Théophile）とアルフォンス・カーン（Alphonse Kahn）は、当時において新しい方法と新しい商品で競争する余地がある、と考えました。もっとも、多少の相違があるとはいえ、デパート経営の原則については同じでありました。ボン・マルシェ（フランス語で良い市場）は、「低価な市場」を意味します。この名称の背後の思考は、比較的安い価格で商品を供給することによって、顧客を引きつけようというにありました。ちなみにプランタンは、「春」を意味します。ラファイエは、有名な貴族で、一世紀前にイギリス支配からアメリカの独立を援助し、大臣にもなった人物の名前に由来します。これらのデパートは、同様な方法でデパートの業務を行ないました。ただ一店、バザール・ホテル・ヴィル（Bazar de l'Hôtel de Ville）は、例外で、主として金物類を取扱いました。現在の東京の東急ハンズが、どこか似ているかも知れません。

第二の波のもう一つの重要な革新は、チェーン店の設立にありました。チェーン店の一つフェリクス・ポテ（Félix Potin）は、パリで経営を開始しました。われわれにとって重要なことは、ほかにもいくつかのチェーンストアが、中小都市に登場し、地方的な企業家活動の可能性を示したこ

とであります。こうした例の一つが、カジノ (Casino) であり、これはフランス中部の町、サン・エテンヌ (Saint-Étienne) に創出されました。もう一つのチェーン・ストアは、ランス (Reims) のドクス・ルモア (Les Docks Rémois) で、この町は東部フランスにあり、大聖堂で知られています。このように、第二の波のもう一つの特徴は、チェーンストアの創出にありました。

デパートが中産階級の上層を目標とし、チェーン・ストアが中産階級の中層と上層に狙いをつけていたとすると、チェーン・ストアのデパートに対する関係は、代替的であったのか追加的であったのか、という疑問が生じます。私は、それは代替的ではなく、追加的であったと考えています。私の意見では、チェーン・ストアは、デパートのもつ市場にとって代わろうとしたのではなく、彼らの活動はデパートのその補足にあったものでした。両方が供給を拡大したのです。

また、小さな商店は存続しつづけましたし、農民達が自らの製品、チーズ、パイプ、たばこなどを持ち込む地方の市場も存続しつづけました。地方の見本市 (fare) も存続しつづけました。

デパートは、パリにおいてのみ発達しました。一方、チェーン・ストアは、パリと地方の小都市の双方において生み出されました。彼らの子会社群として、フランス全土にわたるチェーン・ストアをつくり出したのです。

さてここでわれわれは、フランスにおける二つの、新しい小さなタイプの流通について述べておきたいと思います。一つは組合 (corp), すなわち消費者組合であります。消費者組合の発達は、フランスではイギリスよりも遅く、またドイツよりも遅く、さらにベルギーよりも遅れました。しかしフランスの消費者組合は、緩慢ではありましたが徐々にその数が増大し、1920年になると200万人の利用者をもつにいたり、頂点に達しました。

また、パリの本来的なデパートは、地方の都市でより小規模なかたちで

フランスにおける小売業の発達（フリダンソン）

模倣され、発展するところとなりました。この時代あらたに設立された各地のデパートは、パリのデパートと較べて大きくはなかったのですが、類似していました。例えば、フランスの第三の都市のリヨンに設立されたグラン・バザール（Le Grand Bazar）は、通常の地方的小売店からみればより大規模でしたが、せいぜい300人程度の従業員にすぎませんでした。

1830年代からほぼ1世紀を通じてデパートが非常に特徴ある、魅力的なイメージを持ちつづけたことは、注意に値します。デパートは、消費の<sup>カテドラル</sup>大聖堂といわれました。この点は、イギリス、ドイツそしてベルギーでもあてはまります。大きく立派な建物は、消費のそして中産の上層社会の象徴でした。1927年には、フランスのゾラの小説にならって、ソ連において、フランスのデパートを題材とした本格的な映画が作成されました。この映画は「新バビロン（New Babylon）」と称されました。このように、デパートは、ソビエトの人々の眼には、豊饒、消費そして資本主義の象徴と映ったわけであります。

1920年から40年の間におけるデパートの変化は何であったでしょうか。第一の変化は、女性従業員の比率の増大にあります。女性の事務職員と賃金労働の創出であります。デパートは、中産階級の成長に着実に寄与しました。

第二の変化は、経営者ならびに経営者の団体の創出があります。経営者と彼らの団体は、この戦間期の時代に非常に強大となりました。この点は、フランスばかりでなく、ドイツとベルギーにおいても起りました。彼らは、製造業者の全国的な団体に影響力を及ぼすこととなりました。デパートの経営者団体の主張した思想は、“自由な市場（free market）”でありました。そして、彼らはヨーロッパ共同市場という構想を支持していました。すでに戦間期の時代にです。また彼らは、フランスの商業会議所でもっとも積極的なメンバーでした。

#### 4. スーパーマーケットおよびハイパー・マーケットの発達

さらに第三の波として、1930年代から60年代までの時期を考察しなければなりません。この時代になると、デパートが安い価格へと進出する一方で、スーパー・マーケットがフランスで発達しました。いうまでもないことですが、これら新しい販売チャネルは、アメリカ的な精神と経営によって、大いに影響をうけました。アメリカでは、ファイブ・アンド・ダイムス (Five and Dimes) などによって知られるような、低価格の小売店が目ざましく登場しました。ほとんど時を同じくして、ドイツの経験も重要でした。ベルリンの巨大店舗のカールシュタット (Karstadt) が、1920年代末に大衆向け販売 (Mass marketing) を開始しました。

何故どのようにフランスの会社は低価格販売を導入したのでしょうか？ 何故どのようにスーパーマーケットに動いていったのでしょうか？ これについては、カタログ販売を考察することで理解することができます。いうまでもなくデパートによるカタログ販売という革新は、19世紀に起りました。カタログ販売こそ、価格の設定、精算そして価格の移転を意味するものでありました。もちろんカタログ販売では、ディスカウントも出来ました。ボン・マルシェが、株主にたいして割引をしたことは非常に興味あることです。中産階級出身の多くの人々が、同社の株主となり、カタログを手にするようになりました。当時のフランスにおいては、デパートはまだ中流の上層を意味するものでした。1920年代においては、大衆社会の発達とデパートが依然として中流上層に限られていたという事実の間には、対照的なものがありました。

ここに二つの国のデパートの戦略のちがいをみることができます。ドイツにおいては、大衆社会に適応すべく戦略を変化させました。しかしフランスでは、1920年代末まで、戦略を変えませんでした。彼らが戦略を変えたのは、大恐慌後のことでした。1929年に世界大恐慌がおこった時に、フランスのデパートは、初めての厳しい打撃をうけました。その結果とし

て、トップマネジメントが最終的に行った意思決定が、低価格の新しい大衆的な流通チャンネルを創出することでした。例えば、ラファイエットはドイツの影響のもとで、1932年にモノリ（Monoprix）を設立しましたし、プランタンは、1931年にプリスニク（Prisunic）を設立しました。

私が説明したいことは、この新しいチャンネルがチェーン・ストアであったことです。つまりデパートは、まず第一に大衆社会に出会い、次いで大恐慌に遭遇し、そして最後に彼らのチェーンストアを創設したわけです。こうしたわけで、1930年以後にデパートの手で設立されたチェーンストアは、地方的起源のチェーンストア、例えば既述したランスのドクス・ルモア（Rémois）のようなものとは異なるものでした。

低価格のチェーンストアは、一般に多様な商品群に対して単一の安い定価を設定しました。モノプリ（Monoprix）、ユニプ（Uniprix）は、一つの価格を意味するものです。大デパート系のチェーンストアは、アメリカ的合理化<sup>ラショナルイゼーション</sup>によって影響を受けました。製造、販売そしてヒューマン・リソースの合理化です。アメリカにおけると同様、デパートの子会社のチェーンストアは、織物、衣服、家具そして家庭用の金物を販売しました。しかし、アメリカと違って、生鮮・非生鮮両方の食品を扱いました。私が重視したいのは、一面においては確かにアメリカモデルの移植であったが、フランスのチェーン・ストアは、食品販売という独自の革新を成し遂げたということです。これは単純な移転ではなく、重要な創造でした。食品と非食品との結合こそ、のちのハイパーマーケットにいたるフランスの成功の基盤といえましょう。アメリカでは、日常の食品は、普通の食品店のみで取扱われたにとどまりました。

それにつけ加えたことは、1935年にフランスでチェーンストアの数が160に達しており、これらがデパートによって創立された事実であります。しかし、ここには例外もありました。それはトゥーマン（Toutmain）で、この同じ時代にパリのデパートによって設立されたチェーン・ストアです。

他のチェーン・ストアが低価格を武器に中産階級にねらいを定めたのにたいし、トゥーマンは、品質のイメージの維持を試み、ファッションを尊重し、注文服にこだわり続けました。これにたいし他のチェーン・ストアは、品質と流行の考え方をもっていませんでした。トゥーマンは、“どれもあなたのブランド (everything with your brand)” を意味しました。

戦間期に価格は、なぜそれほどまでに下落したのでしょうか？ それは、製造業者が商品価格を切り下げたためでしたし、またすべての製品がパックされ、貯蔵可能になったためでもあります。デパートとはちがって、配達サービスやクレジットはありませんでした。チェーンストアにあっては、買った商品に不満が生じて、返品はできませんでした。その上、チェーン・ストアには広告がありませんでした。重要な問題は、零細な小売店主たちを、心底から怒らせてしまったということでした。

ここで私は、同じ時期に起きたもう一つの商業革新について述べなければなりません。それは通信販売のサービスであります。通信販売は、19世紀末に始まり、戦間期に著しく発達しました。フランスの通信販売はどのようなものであったかという点、アメリカのそれ、例えばシアーズローバック (Sears Roeback) とは全く違っていました。フランスでは二つのタイプの通信販売が発展しました。

最初に、もう一度中部フランスの地方的会社についてみることにしましょう。マヌ・フランス (Manu France) がこの事例です。同社は、当初はイギリスにたいしてハンター用の銃を売っていました。ついで同社は、ミシンはじめ金属製品と機械製品を販売しました。多くのフランスの通信販売は、100年以上の間発展を続けました。彼らは最初はカタログを使用しましたが、徐々に月刊の雑誌を発行するようになり、その雑誌は“フレンチ・ハンター (French Hunter)” と称されました。こうしたタイプの通信販売の会社は、第二次大戦後になると衰退し、1970年代末の石油危機後に消滅しております。

第二のタイプの通信販売は、婦人の顧客層を基盤とするものでした。この種の通信販売会社は、女性の顧客達に、衣服を仕立てるための毛・綿・絹の生地を販売しました。これらの会社の活動は、北部フランスを基盤としましたが、それは同地域がフランス織物業の製造と輸出の中心であったからです。これらの会社は徐々に、範囲の経済を求めて、単に素材ばかりでなく、シャツ、ドレス、ネクタイなどの最終製品をも扱うようになりました。

これらの北部フランスの通信販売会社は、非常に活力があり、変化する環境条件にたいしても適応してきましたし、1970年代80年代のコンピュータービジネスにも積極的でした。しかしコンピューターサービスに移行することは、訓練や購入に多大の費用がかかることから、コストがかさみます。彼らは、コンピュータシステムに投資する余力に欠け、結局は外部のデパートが彼等を買収することとなり、1980年から85年に、デパートに買収されました。

## 5. 第二次大戦後のアメリカの影響

第二次大戦後フランスは、かつてなくアメリカの影響をうけるにいたりました。アメリカの影響は、1940年代末から50年代始めにかけて、ほとんど毎年のように行われたフランスからアメリカへの生産性使節団によって現実化しましたが、それは産業経営ばかりでなく、小売経営にも及びました。おもな目的の一つに従業員の訓練がありました。ナショナル金銭登録機の会計および人事管理のための訓練は、フランスの諸会社にとって非常に有用なものでありました。

もう一つのアメリカの影響をうけた経営の側面が、マーケティングの手法とシステムで、とりわけ従業員を要しない、顧客自身による購入 (buying by yourself) でした。顧客が店に入って、セルフサービス方式で買物をする、商品は低価格で、駐車場もついている、というわけです。デパー

トでのセルフ・サービスの考え方は、ショッピングに行くことはショウに行くのと同じというものでした。それはすばらしいことに違いありません。これこそアメリカから学んだものでした。

こうしたアメリカの影響のなかで、小売の革命における二つの要素を指摘できます。一つは非常に小規模なセルフサービスの発展です。このセルフサービス店は、50平方メートルほどのもので、新しいタイプの企業家たちによって創出されました。もう一つの特徴は、スーパーマーケットの導入です。しかし、フランスのスーパーは、3~400平方メートルから数千平方メートルにも及ぶアメリカのスーパーマーケットとは対比的でした。

新しい企業家たちによる最初のスーパーマーケットは、1957年パリに登場しました。われわれはここで第二次大戦後の社会を一瞥しなければなりません。パリの社会は、明らかに都市社会となり、小売においても多くの新しい企業家たちを魅するものとなりました。その上、フランスの人口は、1950年代に激増し、停滞していた戦間期と対照的な時代となりました。

新しい企業家たちが、彼らの家族企業を創設しています。1949年のルクレ (Lecleric)、1959年のカルフル (Carrefour)、1961年のオーション (Auchan)、1961年のプロモード (Promodés)、1970年のアントマルシェ (Intermarché) がそれらです。ここで取上げているのは、かつての家族内の企業家ではなく、地方的な小企業家たちであります。ブリタン (Brittany) のルクレ、アルプス地方の近いアヌシ (Annecy) のカルフル、北部織物地帯のオーションがそれらです。巨大都市の社会もまた人口が急増しており、新しい企業家たちがパリ郊外から参入する余地がありました。

彼らが創造したのは最初は小規模な店舗であり、ついでアメリカの方式に学んだスーパーのチェーンでした。目標は女性でした。この点は非常に重要です。というのは多くの人々が、これら新しい企業家たちは失敗する

フランスにおける小売業の発達（フリダンソン）

だろうし、フランスでスーパーマーケットは決して成功しない、と云っていたからです。しかし、フランス全土において彼らは、店舗網を構築することに成功しました。彼らの成功はめざましいものがありました。彼らの事業の成功は、同じ原則にもとづくものです。すなわち店舗数の制限、在庫の制限、取扱商品の制限、急速な売上の回転、にありました。彼らは食品のみを扱っていましたが、後には商品を拡大しました。ヨーロッパにおいてスーパーマーケットで購入する食品の比率をみてみましょう。ドイツで32%、イタリアではわずか20%、フランスは40%です。アメリカ合衆国の70%とは、くっきりと差があります。イタリーのように失敗はせず、アメリカほどの大成功ではないが、フランスはまずまずの成功といえましょう。

## 6. ハイパーマーケットの発展

さていよいよハイパー・マーケットです。スーパー・マーケットが真のアメリカ的革新であったとすれば、ハイパー・マーケットは、真のフランス的革新であります。ハイパー・マーケットの特徴は何でしょうか。第一には、ハイパーは、アメリカとちがって、食品と同時にそれ以外の商品も扱うことであります。第二に、規模はアメリカの大規模スーパーよりも小さいが、アメリカの小さな食品スーパーよりも大規模です。第三に、その立地が都市の中心地ではなく、つねに郊外にあることです。アメリカのスーパーは普通都市の内部、ダウンタウン地帯に所在します。

ハイパー・マーケットの成功は顕著なものがあります。ハイパーを起業した諸会社は、時とともに多国籍企業となっています。カルフルは、南北アメリカとヨーロッパ各地に発展し、日本にも進出しています。カルフルは、スーパー・マーケットから発展したのですが、1963年にハイパーマーケットに転身しました。フランスで最初のハイパーマーケットをパリ郊外に設立しています。カルフルは、もともとはアルプス地方の小企

業であったのですが、非常に積極的にパリに進出し、新しい流通経路を構築しました。

ハイパーマーケットのおもな特徴を要約して述べてみましょう。第一の特徴は、現在にいたるまでその家族企業的な形態であります。一般に彼らは、小さな町々の商店主のような商人の出身で、パリのエスタブリッシュメントには属しませんでした。第二に、彼らの経営方式はごく単純なものであります。自由な裁量権がそれぞれの店に与えられており、各店が独立するようになっています。したがって、各店は一つの小企業体にひとしくなっています。家族の子供たちはその会社にとどまっています。子供たちは、父親たちよりもよい教育をうけております。家族が手にした利益は、彼らのハイパーマーケットの拡大に再投資するのが一般的です。また彼らは職業経営者を雇っています。

ハイパー・マーケットには、二つのカテゴリーがあります。一つは、大規模なグループで、カルフル、オーション、カシノなどです。もう一は、独立の企業家のグループ（家族フランチャイズ連合）をなしており、レクレ、アントルマルシェ、システムUなどがこれにあたります。後者はフランチャイズ・ビジネスで、経営手法を共有し、宣伝広告も共有していますが、独立した店のネットワークをなしています。

ハイパーが発展すると、小商店主たちは、かつて1930年代における独占批判と同様に、スーパーやハイパーにたいし敵意をもつようになっていきます。1973年に商店主たちは、ハイパー・マーケットの新規開店を制限する法律を議会にもちこむことに成功しました。

政府は、法律を立案し、議会も採用しました。しかしながら、この法律は腐敗の源泉にもなりました。ハイパー側はより事業の拡大を望み、委員会のメンバーを買収したからです。こうして20年後の1993年になって、同法は改正され、簡素で透明性の高いものとなり、ハイパーマーケットの利害にかなったものとなりました。

フランスにおける小売業の発達（フリダソン）

私は小売業経営のもう一つの、最後の要素をとり上げたいと思います。それは専門化された流通のチャンネルです。レコード、書籍の販売においては、フナック（FNAC）のようなサラリーマンをターゲットにした廉価の専門販売店が発展しました。1990年代以降は、CD、ビデオそれにコンピューターもこの全国的なディスカウント・チェーン店で販売されていますし、国際的な展開もとげています。もっとも、同社は1994年に、ピノート・プランタン・ルドーテ（従来のプランタン・デパートを含むグループ）に買収されました。

フナックは、デパートであると同時に、通信販売店であり、同時に文化関係の大規模ディスカウントチェーンでもあります。合併の結果として、今やファッションと高級品を含む、二つの大きなハイパーマーケットに移行しつつあります。

まとめに代えて

これまで私は、フランスにおけるデパート、通信販売、スーパーマーケットそしてハイパーマーケットの発展について論じてきました。また、伝統的なタイプの小さな小売店や食料店のコンシステントな存続をも論じました。フランスには多様なタイプの小売業が存在してきました。これが、フランスの小売業の第一の特徴です。

第二に、日本と異なり、フランスにはコンビニエンス・ストアは存在しません。私のみるところでは、「コンビニ」は全く日本的です。アメリカのコンビニエント・ストアは、日本のように高度なものではありません。もう一つの日本の特徴は、流通における鉄道の駅の地位です。日本は、鉄道の駅を、商業センターに変身させることに大いに成功しました。日本では鉄道の駅、とくに大きな駅には、デパート、スーパー、コンビニ、その他の店舗が発達しており、食品を扱う店もあります。対照的に、フランスでは、駅は単なる運送の場所でしかありません。近年になって、パリの駅

のなかには、より多くの店舗を設けようとして日本の鉄道会社と契約する例が生じています。

第三に、消費者組合 (corp) は、完全に衰退してしまいました。すでに 1930 年代末に衰退がはじまり、第二次大戦後に消滅しました。日本での消費者組合はどこかフランスの経験とは異なると思います。

第四に、デパートの一つの特徴として、市場でのパワーが大変強いことを指摘できます。フランスでは、デパートのパワーは強大であったし、現在も強大です。多くの事例において、衣料、食品、家具などの一般の製造者に対して、しばしば真に強力なパワーをもっていました。デパートは、最終的な商品の決定、最後のデザインそして顧客先との関係において、製造業者よりも、しばしばより重要な役割を果たしています。もちろん、コンピューターのようなより高度な商品においてはあてはまりませんが、書籍においてもデパートのパワーは、いまだに決定的であります。

最後の特徴は、流通における家族企業の重要性であります。フランスでは前述したように、デパートは概して家族企業であり、デパートと小売業は、家族企業がいまもって支配的な唯一の産業部門です。私は、われわれフランスの経験とあなたがた日本の経験とにみられる、こうした問題点について議論してみたいと思います。こうした国際比較研究こそ今日の経済史および経営史の研究に大いに寄与するに違いありません。

{LECTURE}

# The Development of Retail Business in France

— from a view of Commercial Revolution —

Patrick Fridenson\*

## Introduction

This is a lecture made on September 10, 2004, at the Mitsui Bunko (Mitsui Archives), Nakano, Tokyo. At the opportunity when I visited the Bunko to look the Mitsui's enormous amount of archives and discuss the commercial development of both Japan and France, I was asked by Professor Yui, a director of the Bunko, to present outline of development of the department store in France. But, it is very difficult task for me to talk about it in detail, because we have few good researches on the topic, also we have no archives of the department stores comparable with Mitsui Bunko, I made the lecture on what are dealing with history of commercial revolution that is development of

---

\* Professor of International Business History, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales

modern commercial business in France.

1. 18th century; before the department store

To understand these commercial revolution, you must think about what was before the beginning of department store. In the 18th century France was mostly peasant country. Most of towns were small. Usually, in the traditional towns there were two kinds of retail shops. One is specialized shop, like shoemakers, jewelers and like furniture, and textile shops. Also, there were specialized districts of different shops, one district was for furniture, one district for textile makers, one district for jewelers. And, apart from these specialized shops, there were great many small shops for foods.

In many these shops, prices were not official, but results of bargaining between seller and buyer, or personal relationship. Payment was made often in all times, especially in small restaurants where you trust him, and he trusts you.

The first modern innovation of commercial business appeared in England in the 18th century, not in France. But, France is place of one large suitable shop, that is department store. This is my first topic.

2. The beginning of department store

Development of stores with unified prices, same prices and regulated prices in the large shop, that is the beginning of the department store. Next, we can see super market, and finally take about hyper market. I can explain commercial revolution in France in this order.

My first section is the beginning of department store.

Ofcourse, I know Mitsui's dry goods store, *Echigoya in Edo* opened in the end of 17th century, much earlier of department store in Paris. But, in term of "*department store*", France is the first in the world, and chronologically England was very similar.

To understand why department store was born in Paris, we can point out two elements. First element is urbanization in the 19th century; rapid growth of larger city market than ever before. In the city, along with industrialization, large population usually came from country side into Paris.

The second element was development of network railway around Paris starting in the 1830s'. The railway companies were private companies. But,different from Japan, they did not establish department stores at the large stations. Development of department store was autonomous from railroad.

On the development of department store in France, we can see two waves. On the first period, they were not yet called "department store". In French,department store is called *grand magasin*. But,in the first period, they were called *Magazine de nouveautés*, I can explain this to you; nouveautes means novelty; the real purpose of grand magasin was to discriminate from many regular shops. Regular shops carry same products every day,and gradually shift their products incrementally. But, in these large novelty shops, you can enjoy fashion by season, that is each year, in winter season, in summer season and in autumn. They carried new fashion for the changing urban markets.

The names of the novelty shop in the first wave still exist. The focus of them was Paris, because Paris was, of course, the largest city

and capital of France. *Aux Trois Quartiers* in 1829, *La Belle Jardinière* in 1824, *au Bon Marché* early 1830s and completely shifted in 1852, *Le Louvre* 1855, *Le Printemps* in 1865.

Basically, they were established between 1824 and 1865. Out of seven large department stores, five were born in this period, and continued to develop.

They sold mainly furniture as well as clothes, as basic goods, then gradually sold other goods. such as leather goods, bags, shoes, pharmacies and later lamps and others. The markets were not mass markets, but upper middle class mostly. Their buildings were two or three stories, conspicuously decorated. At the times, contrary of male stuff, customers of department stores were mostly women.

Business and life of the stores was well written by famous French realist novelist *Emile Zola* (1840-1902). He wrote a book on imaginary department store, which is known as *Au Bonheur des dames*, means "For the Happiness of ladies". This novel is based on his empirical research; during many month, almost for one year, Zola in 1870s, went to every department store almost everyday, to look and take notes. About 20 years ago a university professor found them in Zola's archives. Zola looked who are buying, what kinds of goods were selling, when is opening, when is closing and so on. Recently, selection of Zola Archives is published. Zola's observation is very precise. Needless to say novel is partly fiction, but it is based on real life of department store in the 19th century.

Gradually, the name of department store in France changed from *nouveautés* to *grand magasin*, that is synonymous to English department store. Gradual change of name means broadening scope of goods

they are selling; finally almost all kinds of goods for upper middle class people were dealt. In England, in my view after 1850 in second half of the 19th century, the name of department store has established. I think Harrods in London was established in the 1840s as family business, and went public in the 1960s separated from the founder.

### 3. The second wave of commercial revolution

In France, there appeared the second wave in the late 19th century and early 20th century. They made of two groups. One is once again large department store with several floors and more than one thousand of employees. The most famous case is huge store of *Galeries Lafayette* in 1873, end of the 19th century. This was completely modeled after *Le Bon Marché*. The two founders of *Galeries Lafayette*, Théophile and Alphonse Kahn, found that there is a space to compete by a new method and new products. Yet, in principle it is same, though slightly different.

*Le Bon Marché* means cheap market: The idea behind the name was attracting the customers by providing goods by comparatively cheap prices. *Au Printemps* means spring in English. *Lafayette* is the name of a famous aristocrat who helped American Independence from England governance one century ago, and finally became minister. They were doing business in a similar way. Only one specialized; *Bazar de l'Hôtel de Ville* mainly dealt with hardware, which may be somewhat similar with contemporary *Tokyu Hands* in Tokyo.

The other important innovation of the second wave is the establishment of chain store. One chain store, *Félix Potin*, began its operation in Paris. What is important for us is that some other chain stores

appeared in the other smaller cities and showed capability of local entrepreneurship. One of such example was *Casino* which was created in Saint-Étienne, in central France. Another chain store is *Les Docks Rémmois*, in Reims, well known by famous cathedral in Eastern France. Thus, the other characteristic of the second wave is the creation of the chain store.

Department stores were aiming at upper middle classes and chain stores were aiming at middle middle and upper middle classes, then a question for us is whether chain stores were addition or replacement. In my opinion chain stores were addition, not replacement. There was increase of supply.

Small shops continued to exist. Also, local markets, where peasants came to bring their local products, cheeses, pipes, smokes, continued to exist; also local fare continued to exist.

Department stores existed only in Paris, and chain stores were created both in Paris and local small towns. They created their subsidiaries all over the France.

Here, we want to mention two new small types of distribution in France. One is corps, consumer corps. They developed in France more slowly than in Britain, more slowly than in Germany and more slowly than in Belgium. But, gradually they increased in number of their members, and by 1920, they reached the summit of two million regular customers.

Also, mother department stores in Paris were imitated in smaller scale by provincial town, and developed. Newly established department stores were not large, compared with department stores in Paris, but looking like them. For example, in Lyon, the third largest city in

The Development of Retail Business in France (Fridenson)

France, *Le Grand Bazar*, had only three hundred employees, though larger than local regular shops.

Since the 1830s, for almost one century, it is worth noting that department stores had kept having image of society which was very peculiar and attractive. They were usually called as “Cathedrals of consumption”. The same is true in England, in Germany, in Belgium. The big building was symbol of consumption and upper middle society. In 1927, in the Soviet Union, a very big film making after Zola’s Novel came out about a department store in France. This film was called “*a New Babylon*”. Thus, the department store was looked as symbol of abundance, consumption and capitalism in Soviet eyes.

What are the changes of department on the period between between 1920 and 1940? We can find two types of changes. The first change is the increasing proportion of women employee; the creation of women office lady and woman wage earner in collar. The department stores contributed to the growth of the middle class.

Second change was creation of top managers and their trade association. They were very powerful in the inter war years. It was seen in not only in France, but in Germany and Belgium. They began to influence national association of manufacturers. The idea they advocated was “free market”, and they supported the idea of European Common Market, already in inter war period. Also they were very active member in chamber of commerce in France.

#### 4. The development of super market and hyper market

As the third wave, we have to observe the period from the 1930s to

1960s. In this period, while department stores advanced into cheap price markets on the other super markets developed in France. Here, it goes without saying that these new channels were deeply influenced by American spirits and business. In America, there appeared remarkably cheap price shops known by such as *Five and Dimes*. Also almost simultaneously, German experience was important. A huge department store in Berlin, *Karstadt* began its mass marketing in the late 1920s. Why and how did French companies introduce cheap selling business? Why and how did they move to super market? We can understand this by looking at catalogues. Needless to say, catalogue sales innovation by department store took place in the 19th century. You can imagine that catalogue sales meant set price, clear price and transfer price. Of course, you can get discount by catalogue. It is very interesting that *Le Bon Marché* provided discount by catalogue to stock-holders. Many people from middle class became share-holders of the company to get catalogue. What we see is the department stores meant still upper middle classes in France. We see the contrast in the 1920s, between the development of mass society and the fact that department stores were still limited to upper middle classes.

Here, we can discuss their strategy in two countries. In Germany, they changed their strategy adaptable to mass society, but in France they did not change by the end of 1920s. They changed after the economic depression. When World Economic Depression broke out in 1929, department stores business were at the first time severely hit. As a result, decision making which top management made finally was to create for new popular channels with cheap prices. For example, *Galeries Lafayette* created *Monoprix* by German influence in 1932. *Le*

*Printemps* established *Prisunic* in 1931.

I want to explain this to you; new channel is chain store. So, department store firstly met mass society, and secondly met great depression, and finally established their chain stores. Therefore, chain store created by department store after 1930 were not that of chain stores of local origins like *Les Docks Rémois*, in Reims I already mentioned.

Chain stores with low prices provided usually one low price for a lot different goods, *Prisunic Monoprix*, *Uniprix* means one price. These second chain stores of large department for popular classes were deeply influenced by American Rationalization. Rationalization of production, marketing and human resources. Like in the USA, these low price chain stores in the property of department stores sell textile, clothes, furniture and hardware for the house. But, contrary to the United States, they sold foods, both perishable and unperishable. It is important, I think, that though in one side the transfer to the US model was evident, French chain store sold foods in their own way of innovation. This is not simple transfer, but important creation. This combination of food and non-food would be basis of the success of France, hypermarkets later. In the USA, daily foods were dealt with only daily food shops.

What I want to add is that total number of chain stores reached one hundred and sixties in 1935, created by the department stores. However, there was one exceptional case; it is *Toutmain*, a chain store founded by one Paris department store in same period. Difference is that the latter focuses middle classes with cheaper prices, *Toutmain* tried to maintain the image of quality and tries to keep the idea of

fashion, using more ready to order clothes. The other chain stores did not have the idea of quality and fashion. *Toutmain* means “everything with your brands.”

Why the prices were so dropped ? Because, prices of goods were bargained by the manufactures, also because all the products were packet and could be storage. Contrary to department store, there was not delivery service and no credit. At the chain stores you cannot bring it back even when you find it unsatisfied. Further, there was no advertisement. What was important issue was that the small shop keepers absolutely became furious.

Here, in this period, I have to mention one commercial innovation by the other elements. One is mail order service. The mail service began at the end of the 19th century, and remarkably developed in the inter war period. What is the mail order service in France? It is very different from American, such as *Sears Roebuck*. We can see two types of mail order service developed in France.

Firstly, we should mention again provincial companies in *Central France*, the case in point is *Manu France*: the company’s mail service at first sold guns for hunters in England. Next, they sold sewing machine and other machinery products, as metal products. Many French mail service companies lasted for one hundred years. They used catalog, but also gradually created monthly journal, which was called as “*French Hunter*”. The first type of mail order companies slowed down after the Second World War and disappeared after oil crisis in the late 1970s.

Second type mail orders is based on women customers. The mail order companies sold wool, cotton and all kind of silk as raw materials

for their women customers to make their own clothes. Their activities were based on the *Northern France*, because the area is heart of French textile industry and exports market. Gradually, they moved into economy of scope, you can buy not only materials, but final products such as shirt, dress, necktie and others.

The mail order companies in Northern France were very powerful and adaptable to the changing situations. They were active in computer business in the 1970s and 80s. Moving into computer services is costly a lot, because of heavy expense in training and buying. They did not have enough money to invest computer system, so outside the companies, department store bought them. Mail order service companies were taken over by department store in 1980 to 1985.

## 5. American influences after the Second World War

After the Second World War, we had greater American influence than ever. American influence was realized by French productivity mission to America in the late 1940s and early 50s almost every year, not only industrial business but also retail businesses. One of main purposes was training of the employees. *National Cash Register Co.*'s training for accounting and human resource management was highly useful for French companies. The other aspect of influential American management is marketing method and system; in particular, selling and buying without employees, buying by yourself. You go into shops and buy by yourself, that is "self service" with low price and parking lot. The idea of self-service in department store is that going shopping as same to going show. It must be spectacular. That is what are learned

from the US.

In this American influence, we see two elements in the retail revolution. One is the development of the very smaller self service shops. A shop of self-service is almost fifty square meter. It was created by new type of entrepreneurs. The other features is introduction of super markets. But they are contrasted with American large super market of three or four hundred or thousands square meters.

The first super market created by a new entrepreneur appeared in 1957 in Paris. We must look at the society after World War II. Society in Paris has been clearly urban society. It attracts many new entrepreneurs in retail. Also, French population increased enormously in the 1950s, contrasting to stagnation of inter war period.

The new entrepreneurs created their family business. *Lecleric* in 1949, *Carrefour* in 1959, *Auchan* in 1961, *Promodés* 1961 and *Intermarché* 1970. Again, what we are discuss are not in family entrepreneurs, but provincial small entrepreneurs: *Lecleric* in Brittany, *Carrefour* in Annecy, near the mountain of Alps, *Auchan* is in a textile town of the North. Also, huge urban society is booming population, and there is a space for new entrepreneurs entry from outside *Paris*.

What they create was first small stores and then super market with chains, learned from American practices. The target was women. It is very important, because many people say that these entrepreneurs will fail and super markets never succeed in France. But, they created network of stores all around France. They have been remarkably successful. Their successful business is based on the same rules; limited stores, limited inventory, limited range of products, quick turnover. They dealt with only foods and later expand their products. We can

look at what is the proportion of food budget in Europe, which is spent in super market; Germany 32%, Italy only 20%, France 40%, United States 70%, very contrasting. So, we can say it is not failure like Italy, not big success like US, gradual success in France.

#### 6. The development of hyper market

Now, I can discuss hyper market. Hyper market is really French innovation, as super market is real American Innovation. What is real feature of hyper markets? First, I would say it deals with simultaneously food products and non foods, different from America. Second, size is smaller than largest American super market, but bigger than small American super markets. The size is intermediary, but the products range is larger than American. Third, their location is not center of the city, always in the suburbs. For America's it is usually inside of the city, downtown area.

Hyper market are extremely successful. The companies who do hyper markets become gradually, multi-national including *Carrefour* developed, into North and South America, Europe and Japan. *Carrefour* started as supermarket, but moved into hyper market in 1963. The first hypermarket in France was established in Paris' suburbs. *Carrefour* was originally a small company from Alps, moving very aggressively into Paris, creating a new channels.

Let me talk conclusively on main characters of hyper markets. First characteristic is their form of family business even today. Usually they came from merchants, such as shopkeepers of small towns. They did not belong to Paris establishment. Second, their management

method is very simple. Great autonomy is given to each unit, and even business units becomes independent. Therefore, each unit is similar to a small enterprise. Children of each family stay in the company. They take better education than their parents. Family's profits are usually reinvested to expand their hyper market. Also they hire professional executives.

There are two categories, first, large groups such as *Carrefour*, *Auchan*, *Casino* etc. and second category is groupings of independent entrepreneur (association of families franchises) under family; *Leclere*, *Intermarché*, *Système U.*. They are franchise business; they share practicing, they share advertisement, but they are network of independent units.

As they developed, small shop keepers are furious against such development of super and hyper market, as against monopoly in the 1930s. In 1973, shop keepers obtained laws in Parliament which limited the opening of new hyper markets, and they were successful.

Government proposed the law and Parliament adopted. But, this law has been major source of corruption, because hyper markets wanted to expand, they bribed the members of committee. So in 1993 twenty years later, the law was reformed, becoming simple and opened in favour for interests of hyper markets.

I want to pick up a final element of retail business: there is another type of specialized channel in distribution. In the sale of records, music and books, for salary men's specialized bargain shops such as *FNAC*, developed. Since 1990s, CD, video and computers have been sold in their national discount chain, and becoming international. But in 1994 the

The Development of Retail Business in France (Fridenson)

company was taken over by *Pinault - Printemps - Redoute*, a company which includes the old department store *Le Printemps*.

*FNAC* is simultaneously department store, simultaneously mail order company, simultaneously large discount chain stores for culture. As a result of merger, and now moving into fashion as well as luxury, two large hyper markets.

Concluding remarks

So far we discussed the development of department stores, mail order service, super stores and hyper markets in France. Also, we mentioned the persistent presence of the traditional type of small retail shops and grocery stores. In France, there has been many types of retail business. This is the first characteristic of French retail business, a second one, different from Japan, is that there is no convenience store in France. In my view, convenience stores (*konbini*) are absolutely Japanese. American convenience stores are not so sophisticated as Japanese are.

Another different feature in Japan the position of railways station in distribution. Japan has been highly successful in transforming railroad stations into the retail centers. In Japan at the station, in particular at the big station, there developed department store, super store, convenience and other retail shops including foods. Contrastingly, station in France has only been the place of transportation. In recent year, some Paris stations have concluded contracts with Japanese railway companies in order to include many more shops.

Thirdly, corp have been completely declined. Firstly, in the late 1930s, and disappeared after the Second World War. I suppose corp in

Japan is somewhat different from French experience.

Fourthly, I can point out strong market power of department store as a characteristic of their business. In France, market power of department stores has been, and is enormous. So, in many cases they have often real power for normal manufacturers, in clothes, foods and furnitures; they are often more important in final products choice, in final design and relationship with customers, than manufactures. Of course, it is not so true in more sophisticated products like computers, but even in books, the department stores' power is still essential.

Final element I have stock is the importance of family business in distribution. In France, as I discussed, department store have been mostly family business, and department store and retail business is the only sector, where family business still dominated. I would like discuss on the elements seen in our French experiences with your Japanese experiences. The international comparative research must contribute greatly contemporary study of both business history and economic history.