

論 文

フランスにおけるコメルス・アソシエの発展と現状

佐々木 保 幸

要 約

フランスでは、社会的連帯経済の一端を構成する協同組合形式の商業として、コメルス・アソシエが存在し、カルフル等の巨大流通企業と同等の販売額を維持している。コメルス・アソシエ企業の成長には、その歴史性が反映されているのであるが、事業体としては、協同組合原則にもとづいた民主的運営とカルフル等と同様の業態戦略や小売マーケティング戦略の両方が作用したのである。

このようなコメルス・アソシエの発展は、協同組合（非営利）と資本制企業（営利）の両面を併せ持った「ハイブリッド型小売業」の資本主義における存立可能性を提示しているといえる。

キーワード：コメルス・アソシエ、社会的連帯経済（ESS）、E. ルクレール、アンテルマルシェ、システムU

経済学文献季報分類番号：10-50

はじめに

2014年7月に社会的連帯経済法（Loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire、「社会的連帯経済に関する2014年7月31日の法律第2014-856号」、ESS法）が制定されたフランスでは、ESS部門が継続的に発展している。ESSは協同組合や共済組合、非営利組織（アソシエーション）によって構成され、その経済的力量はGDPや雇用の約1割を担うほど大きい。フランスでは、このESSの一端を構成する協同組合形式の商業として、コメルス・アソシエ（Commerce Coopératif et Associé）が存在し、カルフル等の巨大流通企業と同等の経済活動を展開している。これらの点については、前稿で考察した¹⁾。

本稿では、第1に、ESSおよびコメルス・アソシエの現状を素描し、その経済的地位を確認する。コメルス・アソシエの市場占有率は30%を超え、小売市場で強固な地位を築いているのであるが、第2に、このようなパフォーマンスを有するコメルス・アソシエの代表的

な食料品小売企業を取り上げて、その歴史や現状をみていく。コメルス・アソシエに関する研究は、小売業の発展法則に関する研究を深化させるのみならず、わが国中小小売商業の振興についても、一定の方向性を示唆するであろう。

1. フランスにおける ESS およびコメルス・アソシエの現況

(1) ESS および協同組合の現況

ESS は、フランス経済を支える重要な部門を構成している。2015年以後今日において、ESS 部門は20万以上の企業ないし事業体が GDP の10%を担い、フランスにおける雇用の約14%に相当する約240万人の雇用を創出している²⁾。2000年代後半以降のフランスは経済の停滞が続いており、リーマンショック後にマイナスに転じた GDP 成長率はその後2%台に回復するが、2010年代は総じて0~1%台の低い経済成長であった。また、2000年代に8%台後半から9%台で推移していた失業率は、2008年に7%台に低下するが、金融危機後は再び上昇し、2013年以後は10%台で推移している。ESS 部門は、このような状況にあるフランス経済において堅調に拡大していったのである。ESS 法の制定は、その傾向をいっそう強めることとなった。

ESS を構成する組織（アソシエーション、協同組合、共済組合、財団（基金））のなかで、協同組合は大きな地位を形成している。表1のとおり、2018年時点で2万を超える協同組合が130万人の従業者を抱え、3,000億ユーロ以上の供給高を現出している。コメルス・アソシエは同部門に含まれ、以下で考察するように高い経済的力を示している。なお、同部門では、供給高の上位の協同組合への集中度が高いことが特徴的である。

表1 協同組合の主要指標（2018年）

	事業体数	従業者数	加盟者数	供給高（億€）
Coop 全体	22,600	1,300,000	28,700,000	3,240
上位100事業体	-	906,000	28,300,000	2,470

（出所）Coop France（2020）p.5より作成。

(2) コメルス・アソシエの現況

表2は、2000年代に入って以降のコメルス・アソシエに関する主要指標の推移を示している。従前から着実に成長してきたコメルス・アソシエであるが、2000年代に入って、さらなる発展を遂げている。表2に示されるように、2004年から2019年にかけて、グループ数は倍増し、従業者数は約44%、販売額は約61%増加している。協同組合原則を掲げ、企業として運営されるコメルス・アソシエであるが、2019年に約58万人の従業者を雇用し、販売額1,590億ユーロを計上しており、表1と照応すると、協同組合のなかでも強力な存在であることが認識できる。

表2 2000年以降におけるコメルス・アソシエの発展

	2004	2010	2015	2019
グループ数	55	75	94	152
企業数	-	124	178	196
販売店数	-	39,116	44,941	51,239
従業者数	400,000	466,100	541,169	575,852
販売額 (税込み)	990億 €	1,235億 €	1,469億 €	1,590億 €

(出所) FCA (2011) および <http://www.commerce-associe.fr/> より作成。

このような経済的実力を有するコメルス・アソシエは、市場競争が激化している今日においても、持続的な成長を続けている。図1のように、販売額の伸び率はリーマンショック後に落ち込みをみせたものの、おおむね3%以上を維持している。しかも、コメルス・アソシエの販売額の伸び率は、小売業全体のそれを毎年上回っている。この点をもても、コメルス・アソシエの成長持続性をうかがい知ることができる。コメルス・アソシエは、フランス消費者の購買活動に深く浸透しているといえよう。以下では、この点について考察を進めよう。

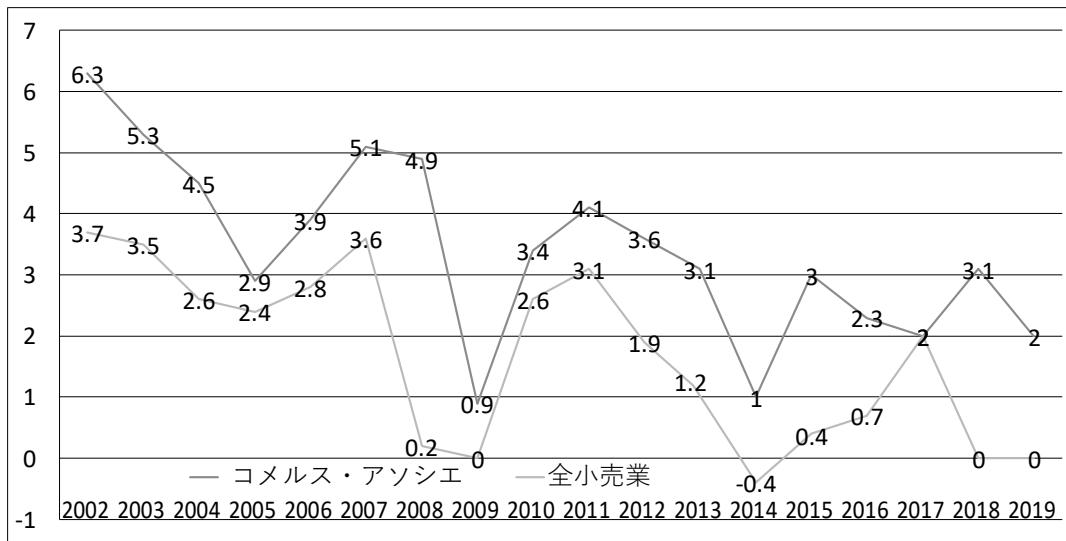


図1 コメルス・アソシエの販売額成長率 (%)

(出所) FCA (2011) および <http://www.commerce-associe.fr/> より作成。

図2は、2019年における小売業の経営形態別にみた小売マーケット・シェアを示している。カルフル (Carrefour) 等資本制流通企業グループが約35%のシェアを専有しているが、コメルス・アソシエも30%を占め、巨大流通企業グループと同等のマーケット・シェアを獲得している。この点について、個別企業レベルでみると、コメルス・アソシエの小売市場における地位がいっそう明確になる。

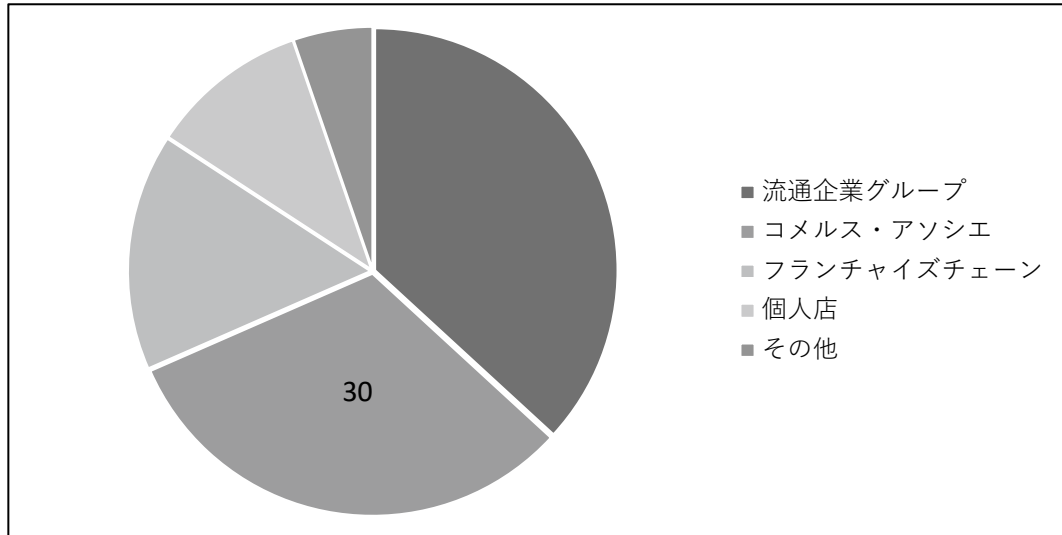


図2 小売経営形態別マーケット・シェア（2018年、%）

（出所）FCA（2020）p.11より作成。

図3は、2020年8月時点のカルフルーとコメルス・アソシエ企業グループの食料品マーケット・シェアである。フランスの代表的なコメルス・アソシエ企業であるE.ルクレール（E.Leclerc）は約23%のシェアを占め、カルフルーを凌ぎ第1位である。そして、アンテルマルシェ（Intermarché）が15.5%、システムU（Système U）が10.9%を占め、コメルス・アソシエ企業の食料品小売市場での高い地位が確認できる。

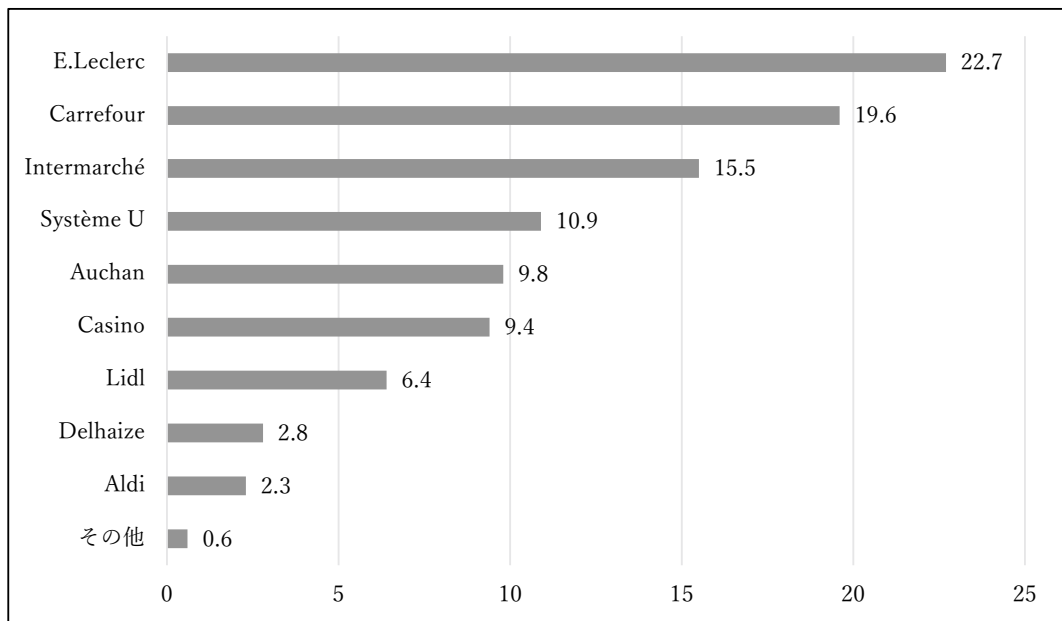


図3 フランスにおける大手小売流通グループの食料品マーケット・シェア（2020年8月、%）

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

2. コメルス・アソシエの業態特性と E. ルクレールの発展

（1）コメルス・アソシエ企業の業態

このように、コメルス・アソシエはフランス小売市場において約30%のシェアを有し、巨大ハイパーマーケットやスーパーマーケット企業グループと同等の小売活動を行っている。また、眼鏡・補聴器市場では、アトル（Atol）のようなコメルス・アソシエが40%を超えるマーケット・シェアを獲得している³⁾。すなわち、食品、非食品を問わず、コメルス・アソシエはフランスの消費者に浸透し、支持されているのである。

コメルス・アソシエに該当する企業は、フランス最大の流通企業であるカルフル等と同様に、ハイパーマーケットやスーパーマーケット、コンビニエンスストアタイプの小型店⁴⁾等を運営している。協同組合とチェーンストア企業のハイブリッドといえるコメルス・アソシエは、それら双方の長所を取り入れて独自の競争優位性を築いているのである。また、そのチェーン形態はボランタリー・チェーン（VC）に近い⁵⁾。加盟店の独自性を尊重するチェーン形態の採用がコメルス・アソシエの強さにつながっている点も興味深い。実際、コメルス・アソシエの全国組織であるFCA（Fédération du Commerce Coopératif et Associé）は、協同組合やアソシエーション、そしてボランタリー・チェーンの再編も手掛けている⁶⁾。

（2）E. ルクレールの事業展開

① E. ルクレールの創業と共同仕入れグループの創設

現在、食料品小売市場第1位のシェアを誇る E. ルクレールは、1949年にブルターニュ地方のランデルノーでエドワール・ルクレール（Edouard Leclerc）により創業された食料品店に端を発する⁷⁾。1955年には、早くも独自の流通センターを開設し始め、1959年にルクレール・センターと呼称し増設していった。この動向は、E. ルクレール・ムーブメントと呼ばれている⁸⁾。

前稿で指摘したが、この時期、E. ルクレールを筆頭にコメルス・アソシエは巨大製造業者に対抗して、マージンを引き下げることがを目的に、共同仕入れグループを設立していったのであるが、1960年代以降はハイパーマーケットを中心とする大型チェーン店の成長に対抗するために発展していった⁹⁾。そして、1962年には「ムーブメント」に参加する多くの小売業者の要請に応じて、共同仕入れグループのGALEC（Groupement d'achat des centres E. Leclerc）が設立された。また、1965年にはランデルノーの創業店舗を大型スーパーマッ

ト (grand supermarché) に転換したのみならず、その前年には、コメルス・アソシエ組織としての E. ルクレール流通センター (l'association des centres distributeurs E. Leclerc (ACDlec)) を築いた。この ACDlec には、新規加盟事業者へ貢献することや加盟事業者の規約を尊重すること、事業戦略の方向性を規定することが求められた¹⁰⁾。また、GALEC はサプライヤーとの関係構築に専念し、16の地域協同組合がロジスティクスのみならず、地域のサプライヤーとの共同事業を含め、大手サプライヤーとのさまざまな交渉を担った¹¹⁾。

②ロワイエ法施行下における事業展開～事業多角化による流通企業グループの創設

E. ルクレール・グループへの加盟者数は順調に拡大していたが、次項で述べるアンテルマルシェ創設に伴い、1969年に90以上の加盟者が離脱した。なお、同年に E. ルクレールは初のハイパーマーケットを開業し、以後増設していった。それゆえ、ハイパーマーケットの開業を伴う E. ルクレールの事業拡大は、カルフル等資本制流通企業と同様に、独立中小小売商との対立を引き起こしたことも事実である¹²⁾。

E. ルクレールにとって、1970年代は大型店の出店規制を担うロワイエ法 (Loi n° 73-1193 du 27 décembre 1973 d'orientation du commerce et de l'artisanat) 施行のもとで、独立中小小売商との対立に対応しつつ、ハイパーマーケット等の出店活動に従事していたのであるが、一方で、1978年に豚肉処理場を購入し、豚肉のサプライチェーンの構築を図ったり、1979年にガソリン輸入業 SIPLEC を創設したりするなど、業容を拡大していった。

このようなハイパーマーケットやスーパーマーケット事業以外への事業多角化は、1980年代に強化された。1981年には、書籍の事実上の定価販売を規定するラング法 (Loi n° 81-766 du 10 août 1981 relative au prix du livre) に異議を唱えるとともに、書籍販売を拡大していった。その後、E. ルクレールの書籍販売は、1985年にフランス第2位の販売額を計上するに至った。また、E. ルクレールは1986年に宝飾店 (Le Manège à Bijoux)、1987年に旅行会社 (E.Leclerc Voyages)、1988年にガソリンスタンドおよびカー用品店を開業し、1989年には Guiraud 銀行 (現 Edel Banque) の株式の過半数を獲得し、金融事業を強化した。なお、以上のような小売業内外部の事業多角化を、同時期のカルフル等資本制企業グループも推進していたことはいうまでもない。

③国外における事業展開と新業態の開発

1990年代に入ると、加盟事業者による米国での出店 (1991年、Leedmark) やルクレール・センターのスペイン (1992年)、ポルトガルおよびポーランド (1995年) といった国外進出が進められた。1992年には、ヨーロッパ共同仕入れグループ EMD との提携を実現させた。なお、このような国際的な事業展開の背景には、ロワイエ法による大型店出店規制強化 (サパン法およびラファラン法の制定) が実施され、E. ルクレールも、フランス国内でハイ

パーマーケットの出店凍結を余儀なくされたことも作用したのである。

90年代後半におけるインターネット販売の拡大にあわせて、E. ルクレールはE- コマースサイト（宝飾、旅行商品）を創設し（1999年）、その前年には、コマルス・アソシエ企業であるシステムUとの提携や協同組合連合LUCIEを創設した。2000年代に入ると、E. ルクレールは消費者サービスE.Leclerc ALLOの創設によって顧客カードを再編する（2000年）のみならず、2006年に大規模流通業者間価格比較サイトQuiestlemoinscher.comを開始し、さらにヨーロッパ共同仕入れグループCOOPERNICを構築した（2014年Coop Itaria, Delhaize, 2015年Rewe, 2016年Ahold-Delhaizeが参加）。

E. ルクレールは、2007年にフランスで最初のドライブ（Drive E.Leclerc）開設した。ドライブとは、専用サイトを通じて注文した商品を自家用車でハイパーマーケット等の駐車場に設置された専用のスペースで受け取る「業態」である。フランスでは、オムニチャネル戦略の一環として、主要流通企業は総じてドライブの「出店」に注力している。以下の表3でみるように、E. ルクレールはドライブを2018年に619、2019年に690と増設しているのである。

④ E. ルクレールの現況

ドライブの設置のみならず、E. ルクレールは2019年にハイパーマーケット、スーパーマーケット、そして小型店のエクスプレス（Express）をあわせて721店展開し、専門店も2,541店有している。これらの店舗は前年よりも増加しており、その結果、販売額も2019年には前年から約10億ユーロ増加させ、約389億ユーロを計上している。加盟者や協力者も増加しており、E. ルクレールの小売市場での優位性を再確認することができる。

表3 E. ルクレールの主要指標

	販売額（億€）	店舗数	ドライブ	加盟者数	専門店	協力者
2018年	377.5	681	619	541	1,924	127,000
2019年	388.5	721	690	592	2,541	133,000

（注）販売額は燃料を除く。店舗数はハイパーマーケット、スーパーマーケット、エクスプレス（小型店）。

（出所）<https://www.commerce-associe.fr/enseigne-cooperative-annuaire>,

<https://www.mouvement.leclerc/le-mouvement/devenir-leader-pour-mieux-servir-le-consommateur-la-preuve-par-les-chiffres> より作成。

3. アンテルマルシェとシステムUの発展

（1）アンテルマルシェの事業展開

①アンテルマルシェ（レ・ムスクテール・グループ）の創設

前節で述べたように、アンテルマルシェは1969年にジャン・ピエール・ル・ロッシュ (Jean-Pierre Le Roch) と92の加盟者がE.ルクレールから独立して、当初 Ex-Offices de distribution という企業として創設された¹³⁾。ロッシュたちは1973年に店舗の名称をアンテルマルシェと改めたほか、1979年にホームセンター業態 (bricolage) に相当するブリコマルシェ (Bricomarché)、1980年にレストランチェーンのレストマルシェ (Restaumarché)、1986年にアパレル専門店のヴェティマルシェ (Vêtimarché) および農村風食品店のエコマルシェ (Ecomarché) を開設するなど、1970年代から80年代にかけて業容を拡大していった。その結果、アンテルマルシェを中心とした流通企業グループが形成された。この企業グループは、レ・ムスクテール (LES MOUSQUETAIRES) と名付けられた¹⁴⁾。カルフルやE.ルクレールと同様に事業の多角化を志向したのであるが、アンテルマルシェないしレ・ムスクテール・グループは小売業内部での多角化を重視している点が特徴的である。また、1974年には冷凍肉と冷凍魚を生産するSAG (Société Alimentaire de Guidel) を創立し、生産者-流通業者としての地位を築き始めた。

そして、1980年代末からは1988年にスペイン、1991年にベルギー、ポルトガルへ出店し、国際的事業活動を展開していった。アンテルマルシェやE.ルクレールの国外出店は、カルフルのように南米やアジアといった遠方の市場には目を向けず、ヨーロッパ大陸の近隣市場のみに限定している。このことは、小売業国際化論の精緻化にとっても、重要な示唆を与えてくれよう。

また、レ・ムスクテール・グループも国際的な共同仕入れグループの構築に注力している。同グループは、1998年に国際的購買機関 AGENOR を、2000年には非食品の同様の機関である ARENA を創立した。さらに、同グループは、2002年にスペインのモンドラゴン協同組合のスーパーマーケットであるエロスキ (Eroski) と食品分野での提携を始め、国際的流通機構としての ALIDIS を創設した。同機構には、2005年にドイツのディスカウントスーパーマーケットのエデカ (Edeka) も参画した。

レ・ムスクテール・グループは2009年にコーポレート・アイデンティティ戦略を推進し、グループの強化を図った。そして、2010年には主力業態であるアンテルマルシェをハイパーマーケットの Intermarché Hyper, 生鮮食品主体のスーパーマーケット Intermarché Super, 総合食品スーパーマーケットの Intermarché Contact, コンビニエンスストアに相当する Intermarché Express に分割し、食品小売業態の多様化を推し進めた。アンテルマルシェ諸業態をいっそう強化するために、2014年にはカジノ (Casino) との共同購入協定も締結した。また、レ・ムスクテール・グループは、2015年に農産物や魚介類の生産・供給体制を図るべくアグロムスクテール (AgroMousquetaires) を立ち上げた。これは、同グルー

プの生産者 - 流通業者としてのポジションを強化する新たな支柱としての意義を有している。一方、インターネット販売が拡大する状況下で、同グループも2017年にマーケットプレイス Intermarket-shopping も創設した。

②アンテルマルシェ（レ・ムスクテール・グループ）の現況

以上のような事業展開をへて、レ・ムスクテール・グループは、2019年12月末の時点で3,045の独立加盟事業者と15万人の従業者を抱え、販売額453億ユーロ（燃料販売を含む）を実現している¹⁵⁾。図3でみたように、食料品市場におけるシェアは15%を超えており、E.ルクレール、カルフルに次ぐ第3位の地位にある。

表4は、アンテルマルシェ以外の業態を含めたレ・ムスクテール・グループの国内外の店舗数である。店舗の大半は国内に集中しており、前述のとおり、国外での出店は近隣諸国に限定され、その数も少ない。

表4 レ・ムスクテール・グループの国内外店舗数（2019年12月31日）

フランス	ポルトガル	ベルギー	ポーランド
3,186	320	82	367

（出所）LES MOUSQUETAIRES（2020）より作成。

フランス国内で3,000店以上を展開するレ・ムスクテール・グループの主力業態は、食料品を中心としたスーパーマーケットやハイパーマーケットを手掛けるアンテルマルシェであり、2,300店超を有している（表5）。そして、前述のとおり、このアンテルマルシェ業態を多様化させて、資本蓄積を強化しているのである。同グループは、ハードディスカウントのNetto295店のほか、自前の業態開発とM&Aを通じてホームセンター業態を複数ブランドで（Bricomarché、Brico Cash、Bricorama）850店展開して、その他、自動車やバイク関連の専門店チェーンを擁している。

表5 レ・ムスクテール・グループの業態別店舗数（2019年12月31日）

Intermarché	Netto	Bricomarché	Brico Cash	Bricorama
2,364	295	672	36	142
Roady	American Car Wash	Rapid Pare-Brise	Izyscoot	
146	28	273	3	

（注）Netto：ハードディスカウント、Bricomarché、Brico Cash、Bricorama：ホームセンター、Roady：カー用品店、Rapid Pare-Brise：カーウインドーリペア店、Izyscoot：バイク用品店

（出所）LES MOUSQUETAIRES（2020）より作成。

（2）システムUの事業展開

最後に、システムUの事業展開を素描しておこう¹⁶⁾。システムUは1894年にロワール・アトランティック県で開業したパン屋が起源であるが、現在の形態のルーツは1920年にUNICO内で創設した共同仕入れグループに求めることができる。同グループは1975年にスーパーU（SUPER U）を開設し、1983年に社名をシステムUとした。システムUのハイパーマーケット（HYPER U）の開設は1989年であり、資本制流通企業グループはもちろん、他のコメルス・アソシエ企業と比べても遅い。

1990年代のシステムUは、スーパーUやハイパーUの出店を拡大する一方で、UNICOの再編（特に1995～1997年）に取り組んでいた。システムUも、2000年代に入って他の流通企業グループと同様に、コンビニエンスストアタイプの業態（U EXPRESS、2008年）やドライブ（COURSES U Drive、2011年）を開設し、また、2014年にはオーシャン（Auchan）との共同仕入れ協定を締結した。

他の資本制流通企業およびコメルス・アソシエ企業と異なるシステムUの特質は、協同組合としての性格が強いのみならず、消費生活協同組合との事業統合を進めている点にある。近年においても、システムUは2010～2012年にかけて、ノルマンディー生協やアトランティック生協のスーパーマーケットとハイパーマーケットを統合した。

現在、アンテルマルシェに次いで食料品市場で第4位のシェアを有するシステムUであるが、店舗数は1,566（内SUPER U 763店）で、189億3,000万ユーロ（燃料販売を除く）を売り上げている（2015年）。

おわりに

コメルス・アソシエは今日のフランス経済や社会、そして流通機構において独自の地位を築き、しかもその存在は大きい。それには、アソシエーションの活動を支える根拠法や戦前からの長い歴史が根底にあり、その上に戦後のフランス流通の変化のもとで小売業の主体的な協同組織を構築する必要性の高まりがあった。コメルス・アソシエ発展の初期には、巨大製造業による流通支配への対抗、すなわちJ.K. ガルブレイスの唱えるカウンターバイリングパワー（拮抗力）としての役割が追求されていた。その後、コメルス・アソシエはハイパーマーケットを展開するカルフル等資本制流通企業の市場深耕への対抗軸としての役割を強めていったのである。

そして、コメルス・アソシエ企業の成長には、協同組合原則にもとづいた民主的運営とカルフル等と同様の業態戦略や小売マーケティング戦略の両方が作用したと認識することが

できた。業態戦略では、ハイパーマーケットおよびスーパーマーケットの多様化を伴う多店舗展開を図りながら、総合食品小売業以外の業態開発も進めていた。今日では、オムニチャネル戦略の一環としてのドライブの増設やインターネット販売を推進し、またコンビニエンスストアタイプの小型店も強化している。PB（プライベート・ブランド）商品の開発も含めた小売マーケティング戦略について考察できれば、コメルス・アソシエの特質がいつそう明らかにできたと思われるが、この点についての研究は他日を期したい。

とまれ、コメルス・アソシエという独特の経営形態の発展は、協同組合（非営利）と資本制企業（営利）の両面を併せ持った「ハイブリッド型小売業」の資本主義における存立可能性を提示している。このことは、小売業態および小売業のオルタナティブな発展様式を示唆しているともいえよう。

コメルス・アソシエは2000年代以降のフランス経済の動向のもとで、新たな法制度に担保されてさらなる成長を遂げている。経済主体の存立にとって、根拠法を中心とした「制度」の存在が重要となることが確認できよう。「コロナ禍」の中で、コメルス・アソシエはさらにその存在を大きくしている。「コロナ禍」におけるコメルス・アソシエの取り組みや意義については、今後の研究課題としたい。

【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) 佐々木（2017）を参照されたい。また、コメルス・アソシエにも関連するボランタリー・チェーンについては、佐々木（2018）を参照されたい。
- 2) CNCRES（2015）および <https://www.economie.gouv.fr/leconomie-sociale-et-solidaire>
- 3) Michel Choukroun（2013）p.19.
- 4) フランスでは、コンビニエンスストアや小型スーパーマーケットのような小さい商圈に対応する業態をプロキシミテ（Proximité）と総称している。
- 5) ボランタリー・チェーン（VC）とは、経営の独立性を維持する多数の小売店が、卸売業者や製造業者と自発的意思にもとづき継続的な連鎖組織について契約し、また自らが相互に組織を形成し、本部の指導の下に共同仕入れや統一的営業方法、統一的管理の実施等を通して、原価率の低下を図り、経営の合理化・近代化を進め、集団経営としての利益や流通生産性の向上を達成しようとする連鎖店組織である（三上・宇野責任編集（1970）499ページ、徳永（1967）234ページ）。
- 6) Gérard Cliquet, Karine Picot-Coupey, Guy Basset（2018）p.54.
- 7) E. ルクレールの事業展開については、<https://www.histoireetarchives.leclerc/> および <https://www.>

commerce-associe.fr/enseigne-cooperative-annuaire を参照。

- 8) 9) Michel Choukroun (2013) p.17.
- 10) 11) Gérard Cliquet, Karine Picot-Coupey, Guy Basset (2018) p.55.
- 12) 独立中小小売商との間では、とりわけ ジェラルド・ニクー（Gérard Nicoud）らが主導した CID-UNATI（Confédération intersyndicale de défense et Union nationale d'action des travailleurs indépendants）との対立が激化した。
- 13) アンテルマルシェおよび LES MOUSQUETAIRES の事業展開については、<https://www.mousquetaires.com/en/our-group/the-history-of-the-mousquetaires/> および <https://www.commerce-associe.fr/enseigne-cooperative-annuaire> を参照。
- 14) アンテルマルシェは1973年の改組時以来、「価格（引き下げ）闘争」を標榜している。企業グループとしての LES MOUSQUETAIRES には、巨大メーカーの管理価格に対抗する「銃士」たる思いが込められていると思われる。
- 15) LES MOUSQUETAIRES (2020) を参照。
- 16) システム U の事業展開は <https://www.commerce-associe.fr/enseigne-cooperative-annuaire> を参照。

【参考文献・資料】

(欧文)

- Cédric Ducrocq (2006) *La Nouvelle Distribution*, 2e édition, DUNOD
- Coop France (2020) *Panorama des entreprises coopératives édition 2020*
- Coop France (2015) *Panorama sectorial des entreprises coopératives et Top 100 2014*
- CNCRES (2012) *Panorama des CRES(S) 2012*
- CNCRES (2012) *Le mois sociale et solidaire, l'économie qui a de sens bilan 2012 5ème édition nationale du mois de l'ESS*
- CNCRES (2015) *Panorama de l'économie sociale et solidaire en France édition 2015*
- CNCRES (2020) *RAPPORT D'ACTIVITÉ DU CNCRES 2019*
- ESS France (2019) *RAPPORT D'ACTIVITÉ 2019*
- FCA (2011) *2010 une année de reprise: bilan et perspectives pour le Commerce Associé*
- FCA (2020) *COMMERCE COOPERATIF & ASSOCIE Entreprendre autrement en réseau*
- Gérard Cliquet, Karine Picot-Coupey, Guy Basset (2018) *Retailing: Management et Marketing du Commerce*, DUNOD
- INSEE 各種資料
- Jaques Dinoux, Marc Dupuis (2009) *La Distribution*, 2e édition, PEARSON EDUCATION
- Jean-Louis Laville (2003) "Économie solidaire : les enjeux européens", *Hermès, La Revue* n° 36
- LES MOUSQUETAIRES (2020) *Strong performance in 2019 for Groupement Les Mousquetaires* LSA.
- Michel Choukroun (2013) *Le commerce associé*, DUNOD
- 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*
- Stéphanie Condis (2004) *La Grande Distribution Vue de L'intérieur*, Vie & Cie
- Sylvain Allemand, Sophie Boutillier (2010) "L'économie sociale et solidaire, une definition pluridimensionnelle pour une innovation sociale", *Marché et organisations* n° 11

(和文)

アルパート・O・ハーシュマン著、矢野修一・宮田剛志・武井泉訳 (2008) 『連帯経済の可能性』法政大学出版局

川口清史・富沢賢治編 (1999) 『福祉社会と非営利・協同セクター』日本経済評論社

佐々木保幸 (2011) 『現代フランスの小売商業政策と商業構造』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、173～186ページ

佐々木保幸 (2018) 「地域商業振興政策とボランティア・チェーン」田中道雄・濱田恵三・佐々木保幸・稲田賢次編著『日本社会の活力再構築』中央経済社、98～107ページ

J. ドゥフルニ、J.L. モンソン編、石塚秀雄ほか訳 (1995) 『社会的経済』日本経済評論社

J. モロー著、石塚秀雄ほか訳 (1996) 『社会的経済とは何か』日本経済評論社

ジャン・ルイ・ラヴィル編、北島健一・鈴木岳・中野佳裕訳 (2012) 『連帯経済』生活書院

ジョルジュ・フォーケ著、中西啓之・菅伸太郎訳 (1991) 『協同組合セクター論』日本経済評論社

スーザン・ジョージ著、杉村昌昭・真田満訳 (2006) 『オルター・グローバリゼーション宣言』作品社

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

徳永豊 (1967) 「ボランティア・チェーンの一考察」『明大商學論叢』第50巻2・3・4号、211～247ページ

富沢賢治・川口清史編 (1997) 『非営利・協同セクターの理論と現実』日本経済評論社

ティエリ・ジャンテ著、石塚秀雄訳 (2009) 『フランスの社会的経済』日本経済評論社

三上富三郎・宇野政雄責任編集 (1970) 『流通近代化ハンドブック』日刊工業新聞社

(URL)

<http://www.cidunati.net/> (2020年12月25日閲覧)

<http://www.commerce-associe.fr/> (2020年12月1日閲覧)

<https://www.commerce-associe.fr/enseigne-cooperative-annuaire> (2020年12月1日閲覧)

<https://www.economie.gouv.fr/leconomie-sociale-et-solidaire> (2020年12月10日閲覧)

<https://www.ess-france.org/> (2020年12月10日閲覧)

<https://www.histoireetarchives.leclerc/> (2020年12月14日閲覧)

<https://www.mousquetaires.com/en/our-group/the-history-of-the-mousquetaires/> (2020年12月15日閲覧)。

<https://www.mouvement.leclerc/le-mouvement/devenir-leader-pour-mieux-servir-le-consommateur-la-preuve-par-les-chiffres> (2020年12月20日閲覧)