

「イギリスにおける PB 戦略の展開方向」

堂野崎 衛（埼玉学園大学経営学部）

1 イギリス食品小売市場の競争構造

イギリスの小売業はマルチプル（multiples）と呼ばれる 10 店舗以上を保有するチェーンストアが食品・非食品を取り扱う小売分野で発展していることが特徴のひとつである。TNS Worldpanel の調査によると、2008 年の年間食品小売総販売額の 93.4%がチェーンストアによる販売シェアであった。さらに近年、イギリスの食品小売業界内では大規模な業界再編や経営統合が進展しており、上位企業による小売寡占体制が強化されつつある。その結果、表 3-1 に示すようにイギリス小売市場における主要 4 社の国内市場シェアは 75.5%と市場の 4 分の 3 を占めるほどにまで高まっており、世界最高水準の上位寡占市場であるといつてよい。一方、日本の小売市場における上位 4 社の市場シェアはおよそ 1 割程度である。

こうした上位集中的で寡占的な市場であるイギリス小売市場においては、価格引き下げ¹や値引きによる価格競争のみならず、ロイヤルティ・プログラムの実施やプロモーション活動、金融事業への参入、インターネットによるホームショッピングの展開など非価格競争面でも企業間競争が激しく展開されている。

表 1 イギリスにおける食品小売販売額と市場シェア（2008 年）

企業名	販売額（£000s）	国内市場シェア（%）	対前年比
テスコ	6,351,531	30.9%	△4.3%
アズダ	3,410,431	16.8%	△7.8%
セインズベリー	3,175,543	16.0%	△6.1%
モリソンズ	2,233,137	11.8%	△10.3%

【出典】TNS Worldpanel 「A Snapshot of the UK grocery market」 November 2008 より作成。

2 大手食品小売業の概要

イギリスの食品小売業はグローバルに展開する小売企業でもある。STORESMedia 社の調査によれば、イギリスの大手食品小売業は世界の販売額ランキングにおいて上位に位置している。（表 3-2 参照）

世界第 4 位のテスコ（Tesco）はイギリスにおける食品小売市場シェアの 3 割を有する国内最大の食品スーパー・チェーンである。テスコの 2009 年度の販売額は 594 億ポンドで前年

¹ Tesco では 2000 年から 2006 年にかけて 17%価格が下落している。テスコホームページより。
<http://www.tesco.com/talkingtesco/lowPrices/> 2010 年 2 月 26 日アクセス。

比 14%増と高い数値を示している。また世界 14 カ国、4,331 店舗を展開し、従業員 47 万人を抱える大規模小売業である²。Tesco が展開する店舗フォーマットは 5 種類あり、コンビニエンスストア業態の「Tesco Express」、スーパーマーケット(以下、SM)業態の「Tesco Metro」、スーパーストア業態の「Tesco Superstore」、ハイパーマーケット業態の「Tesco Extra」、非食品を扱う「Tesco Homeplus」である。事業はイギリスをはじめとしたヨーロッパ諸国を中心に店舗の 7 割を展開し、3 割近くをアジア地域で展開している。2003 年には、つるかめらんどを展開するシートゥーネットワーク株式会社を買収し日本市場にも参入している。

29 位のセインズベリー (J. Sainsbury plc) はイギリス大手食品 SM の中で最も老舗企業である。1990 年代中盤までイギリス国内トップ企業としての地位にあったが、Tesco に首位を明け渡してからはアズダとともに 2 位の座を争っている。セインズベリーの 2009 年の販売額は 189 億ポンドで従業員 148,500 人を抱えている。店舗形態は CVS 業態 290 店舗、SM 業態 502 店舗を展開している³。

セインズベリーと 2 位の座を争うアズダ (ASDA) は国内市場シェア 16.8%を保有する現在国内第 2 位の小売業である。従業員 14 万人を抱え、店舗数は 346 店舗である。アズダの店舗形態は SM 業態、非食料品店「Asda Living store」、単独衣料品店「George」、品揃えを限定した「Asda Essentials」である。1999 年に世界最大の小売業であるウォルマート (Wal-Mart) に買収され、現在はウォルマートの資本傘下にある。エブリデー・ロー・プライス (EDLP) 戦略を謳い、常時低価格路線を追求し消費者の低価格志向に対応する戦略を打ち出している。

モリソンズ (Wm Morrison Supermarkets plc) は 2004 年にセーフウェイ (Safeway) を買収し、業界 4 位に浮上した食品小売企業である。2009 年の年間販売額は 140 億ポンド、国内市場シェアはおよそ 12%で従業員数 124,000 人である⁴。

マークス&スペンサー (Marks & Spencer) の 2009 年販売額はおよそ 90 億ポンドで従業員数 75,000 人である。取扱商品のほぼ 100%がプライベート・ブランド (Private Brand、以下 PB と略記)⁵商品で構成されており、中高所得者層を顧客の中心に据えて事業を展開している。衣料品販売に占める比率が全体の 4 割近くを占めており、海外への事業展開も積極的に行われている。

² Tesco 社「Annual Report and Financial Statement 2009」参照。

³ Sainsbury's 社「annual report 2009」参照。

⁴ Morrisons 社「Annual report 2009」参照。

⁵ 日本ではプライベート・ブランドと呼ばれているが、イギリスではオウン・ブランド (Own Brand)、あるいはリテール・ブランド (retail brand) などと呼ばれる。いずれの場合も小売業者が商品開発に関与するブランドという意味で、本稿ではプライベート・ブランドで統一して表すものとする。

表2 世界の小売業販売額ランキングにみるイギリス小売業（2008年）

【単位】100万ドル

ランキング	企業名	グループ収益	小売販売額	グループ純利益
4位	テスコ	96,210	96,210	3,836
29位	セインズベリー	32,558	32,558	498
32位	モリソンズ	26,312	26,166	833
51位	マークス&スペンサー	15,602	15,602	873

※グループ収益と純利益の結果については小売販売以外のものが含まれる。

【出典】STORESMedia「Top 250 Global Retailers 2008」より作成。

3 大手チェーンストアのPB戦略

イギリス大手チェーンストアの販売商品に対するPB商品の比率は高く、総販売額のうち5～6割程度にまで達しているといわれる。特筆すべきは、マークス&スペンサーの取り扱う商品についてはほぼ100%の商品がPB商品で構成されているということである。

表3-3はPLMAの調査による欧州各国におけるPBシェアを表したものであるが、スイスの54%を筆頭にイギリス、ドイツ、ベルギーと欧州諸国ではいずれも4割を超える高い水準を示している。

取扱商品におけるPB商品の比率が高まる要因には様々な理由が考えられるが、共通して指摘できることは小売市場における寡占度の高さが挙げられよう。

前述したように、イギリスのような上位4社で7割を超えるような寡占的小売市場の下では、取扱商品全体に占めるPB商品の比率は高まる傾向にある。これはメーカーと小売業者間におけるパワーバランスが小売の側に偏在していることに起因する。イギリス小売業のパワーの源泉の獲得は従前から小売の側で醸成されてきた結果としてではなく、1964年の再販売価格維持法の制定を契機に、それまで価格決定権を握ってきたメーカーのパワー基盤が弱体化していく過程で顕著となっていった。わが国においても近年同様の状況が伺える。

通常、メーカーブランドの場合、小売業者の店頭で並ぶ価格はメーカーの工場を出荷後、流通過程を経ることで上乗せされる流通費用部分を加算した価格が店頭価格に反映されるため、メーカーブランドの商品は必然的に流通費用部分を吸収し、高価格になりやすい。しかし、小売業者自らが商品開発に関与することによってメーカーと小売りと直接取引が可能になると、これによって流通費用が縮減され、さらにメーカーに対して原材料の指定や包装の簡素化を要求でき、販売促進費不要、広告宣伝費不要など店頭価格を可能な限り抑えられるよう価格決定権を掌握することで、低価格商品の販売を実現させることができるのである。つまり、メーカーブランド商品、いわゆるNB商品に対する価格優位性を持つ商品として売場構成を実現できるために、PB商品が開発されると同等カテゴリーのNB商品は当該PB商品にとって代わられることとなる。そうすることで、イギリスにおけるPB商品比率は過去

漸次的に高まってきたのである⁶。ただし、これは価格面での優位性を特徴とする低価格ラインの PB である。近年では、価格訴求型の PB 以外の進展が PB 商品比率を押し上げていることを付言したい。

表 3 欧州各国における PB シェア (2009 年)

スイス	54%
イギリス	48%
ドイツ	40%
ベルギー	40%
スペイン	39%
オーストリア	37%
スロバキア	37%
ポルトガル	34%
フランス	34%
チェコ	28%
フィンランド	28%
デンマーク	28%
ハンガリー	28%
スウェーデン	27%
オランダ	25%
ノルウェー	24%
ポーランド	21%
ギリシャ	18%
イタリア	17%
トルコ	13%

【出典】 Private Label Manufacturers Association (PLMA)ホームページより作成。

従来、価格訴求型の PB 商品は NB の 20%以上安価な「安かろう、悪かろう」のいわば品質度外視の格安商品というイメージを消費者に与えてきた。しかし近年、多くの小売企業では価格訴求型 PB ではなく高品質 PB や商品コンセプト、ターゲットなどを明確に意識した多様な商品ラインが展開され始めるようになっている。

たとえばテスコの「ファイネスト (Finest) 」やアズダの「エクストラ・スペシャル (Extra Special) 」、セインズベリーの「テイスト・ザ・ディファレンス (Taste the Difference) 」、モリソンズの「ザ・ベスト (The Best) 」などは高級なプレミアムタイプの高付加価値商品として消費者に認知されている。また中低所得者層の消費者からも多く支持を受けている商

⁶ 1970 年代のテスコは「高く積み上げ、安く売る」を標榜する安売り重視の小売業者として消費者には認知されており、価格重視の戦略の中で低価格 PB が利用されていた。

品ラインである。

また、近年の消費者の健康志向の高まりによって各企業異なる 2 つのレンジ・エクステンション（range extensions）、つまり取扱商品ラインの拡張が見られるようになってきた。1 つはオーガニック製品ラインであり、テスコの「テスコ・オーガニック（Tesco Organic）」、アズダの「アズダ・オーガニック（Asda Organic）」、セインズベリーの「ソー・オーガニック（So Organic）」、モリソンズの「オーガニック（Organic）」などがある。もう 1 つは、健康志向の製品ラインである。テスコは「ヘルシー・リビング（Healthy Living）」、アズダは「グッド・フォー・ユー！（Good for YOU!）」、モリソンズは「イート・スマート（Eat SMart）」をそれぞれ販売している。

最後に子供向けラインの商品も販売されている。テスコは「キッズ（Kids）」、アズダは、「グレート・スタッフ（Great Stuff）」、セインズベリーは「キッズ（Kids）」をそれぞれ販売している。各大手チェーンストアの PB 製品ラインをまとめたのが表 3-4 である。

表 4 大手チェーンストアの PB 製品ライン

PB 製品ライン	テスコ	アズダ	セインズベリー	モリソンズ
高付加価値製品ライン	Finest	Extra Special	Taste the Difference	The Best
基本ライン	TESCO	ASDA	Sainsbury's	MORISSONS
低価格製品ライン	Value SMartprice	SMartprice	Basics	Bettabuy
オーガニック製品ライン	Tesco Organic	Asda Organic	So Organic	Organic
健康志向製品ライン	Healthy Living	Good for You!	Be Good to Yourself	Eat SMart
子ども向けライン	Kids	Great Stuff	Kids	—

【出所】JETRO

4 PB の高付加価値化とコーポレート・ブランドへの昇華

近年、イギリスにおける PB 市場ではオーガニック PB やフェアトレード PB、地産地消 PB、子供向け PB やプレミアム PB といった価格訴求型 PB 以外の高付加価値を備えた PB の開発と導入が積極的に展開され始めてきており、各社 PB の高付加価値化、高級化への移行が急速に進展している。さきにもみてきたように、イギリスの主要な小売業者は多様なニーズを持つ消費者に対応できるよう、低価格の PB から段階的に価格や品質、標的顧客層などを明確に位置付けることで製品ラインの拡張を行い、PB の幅広い商品構成によるフルライン化を目指した品揃えが行われるようになってきている。

とりわけ、各小売業者がとくに注力しているのがオーガニックと呼ばれる製品ラインである。イギリスでは近年の健康ブームとそれを支えるメディア報道の過熱によって消費者の健康意識が高まり、健康志向食品やオーガニック製品への注目がいっそう広がりつつある。イギリスの有機農産物の検査・認証評価を行う第三者機関、ソイル・アソシエーション（Soil Association）の調査によれば、2008 年度のイギリス国内におけるオーガニック製品の市場

規模はおよそ 21 億ポンドで、そのうちチェーンストアによるオーガニック製品の販売額は 73.1%にのぼるおよそ 15 億ポンドで、前年を 15.7 ポイント上回り市場の拡大がみられる。

(表 3-5 参照)

表 5 イギリスにおけるオーガニック製品の販売額 (2007 年～2008 年)

単位：百万ポンド

店舗	2007 年	2008 年	2008 年の市場占有率
チェーン小売業	1,517	1,545	73.1%
仮設店舗、宅配、メールオーダー	172	171	8.1%
農場直販店	37	38	1.8%
農産物市場	20	24	1.1%
仕出し	18	18	0.9%
その他の独立小売店	313	317	15.0%
合計	2,077	2,114	100.0%

【出典】Soil Association 「Organic market report 2009」

こうして拡大するオーガニック製品市場にチェーンストア各社は注目し、オーガニックラインの PB 商品の開発へと結びつけている。このような高付加価値市場への PB ラインの拡張は、従来直接的な競合関係にはなかった企業同士の競争を引き起こすこととなる。今後は低価格販売のテスコやアズダと中高所得者層をメインターゲットとしてきたマークス&スペンサーやウェイトローズ (Waitrose) など従来、直接的な競争関係ではなかった企業間の競争関係が構築されることが予想される。さらに、この競争に拍車をかける事態として、2007 年 6 月にはアメリカから自然食品やオーガニック商品などの比較的高級食材を扱う小売業、ホールフーズ・マーケット (Whole FoodSMarket) がイギリス市場に参入したこともまた、オーガニック製品の市場を巡ってますます競争が激しく展開されることを予想させる。

上述してきたように、イギリス小売業は品揃え商品を PB で埋め尽くすかたちでフルライン化を図り、ライン拡張させるブランド戦略をとっている。これに伴い、顧客獲得の上で棲み分けされてきた市場が図らずも競争関係に陥る事態となっている。

また、PB のフルライン化は多くのメーカーにとって格好のビジネス機会を与えてくれる。それはより多くのメーカーが、特定の SM との提携に価値を見だし始めている事実からも確認できる。例えば、P&G は「フィジーク (Physique)」というブランドをテスコに独占的に流通させている。テスコがこのブランドを店内および消費者向けの小冊子を通じて宣伝してくれたために、P&G は広告費やスーパー販促費などにかかる数百万ポンドをこの提携を通じて節約することができた。その後ユニリーバも同様の取り組みをセインズベリーと行った。これら 2 つのケースは、イギリスのスーパーマーケットがどれほど力を持っているかを示している⁷。特定の小売業とメーカーとの関係強化によって差別化された製品が PB として

⁷ ブレンダ・スタンクィスト著、若林靖永・崔容薫他訳『変わる世界の小売業—ローカルからグローバルへ—』新評論、2009 年、206 ページ。

販売されるようになると、PBは新たな一面を覗かせる。小売業の発展とPBの高付加価値化によってPBは単なる小売業のブランドという枠を超えて、企業のアイデンティティを示すブランド、あるいは企業のポジショニングを表すブランドとして、すなわちコーポレート・ブランドとして消費者に認知されるようになるのである。表3-6はLaaksonenがPBの発展段階を類型化したものであるが、この類型化された段階は首尾よく次の段階に移行するというものではないが、この表に準じてイギリスにおける現在のPBを捉えるならば第4世代から第5世代の段階という位置づけになるだろう。

最後に、先進的と評されるイギリスのPBではあるが、PBが顧客獲得手段のすべてではない。むしろPBの拡大には限界の指摘さえある。各企業にとって重視されているのはPBの比率ではなくPBとNBの最適ミックスの模索であり、ロイヤルティ獲得に結び付けるための適切な商品構成なのである。

表6 小売ブランドの技術

	第1世代	第2世代	第3世代	第4世代	第5世代
ブランド形態	ジェネリック;ブランドなし	独自レーベル;自社ブランドとしてのサポートなし	自社ブランドとしてのサポートあり	拡張された小売ブランド 例:特定セグメント向け小売ブランド	企業ブランド
戦略	ジェネリック型;ブランドなし	低価格コピー型	主要ブランドの模倣型	付加価値型	企業ポジショニング型
目的	マージンの増加、価格設定の選択肢	マージンの増加;参入価格を設定することによってメーカーの力を弱める。より良い価値(品質/価格)の商品の提供	カテゴリーマージンの強化;品揃えの拡大 例:カスタマーチョイス;消費者に小売業者のイメージを確立	顧客ベースの拡大と維持;カテゴリーマージンの強化;一層のイメージ向上、差別化	強力でポジティブなアイデンティティと業務を確立、消費者にとって第1選択肢となる。ステークホルダーを満足させる。
商品	基本的で機能的商品、コモディティ商品	定番もしくは基本的な商品ラインを大量に	大きいカテゴリーの商品;主要販売アイテム	イメージ形成商品グループ;量をおさえた幅広い商品(ニッチ)	企業そのものと、その有形無形要素
技術	単純な生産プロセスと基本技術	市場リーダーに比べると遅れた技術	ブランドリーダーに近い	革新的技術とプロセス	ステークホルダー・リレーションシップ・マネジメント
品質/イメージ	メーカーブランドと比べると低い品質と劣ったイメージ	中程度の品質だが、主要メーカーブランドに比べると低く、二番手ブランドと知覚される	ブランドリーダーと比較可能	ブランドリーダーと同程度もしくはそれ以上で、ブランドリーダーより革新的で差別化された商品	組織全体を通じた品質と一貫性
価格ポジション	トップブランドより20%以上安い	10~20%安い	5~10%安い	知名度のあるブランドと同じもしくは高い	価値の提供に焦点
消費者の購買動機	価格が購買の主要ポイント	価格がいまだ重要	品質と価格の両方(例:お買い得価格)	上質で特徴ある商品	信頼
サプライヤー	国内、非特化	国内、一部は自社ブランド商品の製造に特化	国内、大半が自社ブランド商品の製造に特化	国内外、大半が自社ブランドを製造	革新的パートナーシップ

【出典】ブレンダ・スタンクィスト著、若林靖永・崔容薫他訳『変わる世界の小売業—ローカルからグローバルへ—』新評論、2009年、208ページ。

【原典】Laaksonen & Reynolds (1994)、Dawson (2001)

<参考文献>

1. Laaksonen,H. & Reynolds,J., “OwnBrands in food retailing across Europe”, *Journal of Brand Management*, vol.2, No.1, 1994, pp.37–46.
2. Burt,S., “The strategic role of retail brands in Britain grocery retailing” *European Journal of Marketing*, Vol.34, No.8, 2000, pp.875–890.
3. Shaw,S.A and Dawson,J.A. and Blair,L.M.A., ”The sourcing of retailer brands food products by a UK retailer”, *Journal of marketing management*, Vol.8, 1992, pp.127–146.
4. JETRO 「平成 19 年度 食品産業国際化可能性調査 英国市場への参入情報集」日本貿易振興機構、2008 年 2 月。
5. ブレンダ・スタンクィスト著、若林靖永・崔容薫他訳『変わる世界の小売業—ローカルからグローバルへ—』新評論、2009 年。
6. マーケティング史研究会編『ヨーロッパのトップ小売業』同文館出版、2008 年。
7. 堂野崎衛「プライベート・ブランドの発展と動因」『中央大学大学院論究』経済学・商学研究科篇、vol.35、No.1、2003 年、157–178 ページ。
8. 堂野崎衛「イギリス食品小売業によるプライベート・ブランド商品戦略—イギリス競争委員会の報告書を中心として—」『大学院研究年報』商学研究科篇、第 33 号、2004 年、13–28 ページ。
9. 番場博之「イギリスにおける小売業の上位集中化傾向の進展」『千葉商大論叢』第 42 巻、第 1 号、2004 年、1–17 ページ。
10. 矢作敏行編著『欧州の小売りイノベーション』白桃書房、2000 年。