

〔論 文〕

イギリスのグローサリー小売企業による PB 展開と サプライヤーとの関係

井 上 博

I はじめに

イギリスにおけるグローサリー市場は小売市場の集中度が極めて高いという特徴を持っている。そしてこの小売市場の集中度の高さを背景として大手小売企業が独自ブランドであるプライベート・ブランド¹⁾ (以下 PB と表記する) を展開しており、サプライヤー自身のブランドであるナショナル・ブランド (以下 NB と表記する) に対するその比率が高いことがもう一つの特徴である。

近年日本においてもイオン・グループやセブン・アンド・アイ・グループなど大手小売企業が PB を積極的に投入しており、PB 比率は急速に上昇する傾向にある。アメリカにおいても同様の傾向が見られる。しかし、イギリスにおける PB 比率は日本やアメリカよりも格段に高いのが現状である。

一般的に PB は NB に比べて価格が低く、同等の品質の商品であれば、低価格で提供される PB は消費者にとってメリットをもたらすといえる。同時に小売企業にとっても PB は高い利益率が見込めるため、PB 投入にメリットがあるのである。他方で PB との競争にさらされる NB サプライヤーのみならず、PB サプライヤーにとっても価格支配力が小売企業に握られるなど、サプライヤーの側では不利益を被る可能性がある。

小売企業による PB 投入と高い PB 比率は、一方での小売企業の集中度の高さと他方でサプライヤーの集中度の低さ、ロジスティクスの小売企業による統合化という市場構造のもと

で、サプライ・チェーンにおける小売企業による強いパワーがなければ実現できない。それゆえイギリスを含めて小売市場の集中度の高いヨーロッパでは、小売企業の市場支配力に対する批判やサプライヤーに対する競争阻害が懸念されてきたのである。

これに対して、小売市場の集中度が相対的に低い日本においては、PB 開発が NB を展開する大手サプライヤーの価格支配に対する対抗力として評価する側面が強調されてきた²⁾。PB 開発の初期段階における動機としてはそういう側面も評価できるが、圧倒的な存在感を示す現在のイギリスの PB 事情に対しては別の評価が必要だと考えられる。

本稿ではグローサリー小売企業によるサプライ・チェーンの構築が最も進んでいるイギリスを対象として、小売市場集中度と PB 比率の上昇がサプライヤーに与える影響について検討する。イギリスにおけるグローサリー小売企業や PB に関する研究は、その市場構造の特徴や小売企業の PB 戦略などの企業戦略やマーケティング戦略を中心としておりサプライ・チェーンにおけるサプライヤーとの関係に関する分析は十分とはいえない³⁾。小売企業による効率的なサプライ・チェーンの構築とそれによる PB 比率の上昇によって、仮に低価格での商品の提供が可能になったとしても、それがサプライヤーに過度な犠牲を強いるものであるならば、結果的には消費者の不利益となるだろう。

イギリスに比べて小売企業の集中度が低い日本においても PB の存在感は急速に高まっており、大手小売企業は PB をさらに拡大すること

を公表している。今後、小売企業の上位集中度の高まりとともにPB比率がさらに高まることが予想されるが、イギリスのグローサリー市場の分析は日本におけるサプライヤーとの関係や消費者の利益について検討する上で重要なインプレーションを与えることになると考えられる。

Ⅱ イギリスのグローサリー小売市場構造の特徴

1. イギリスにおけるPB比率の高さとその要因

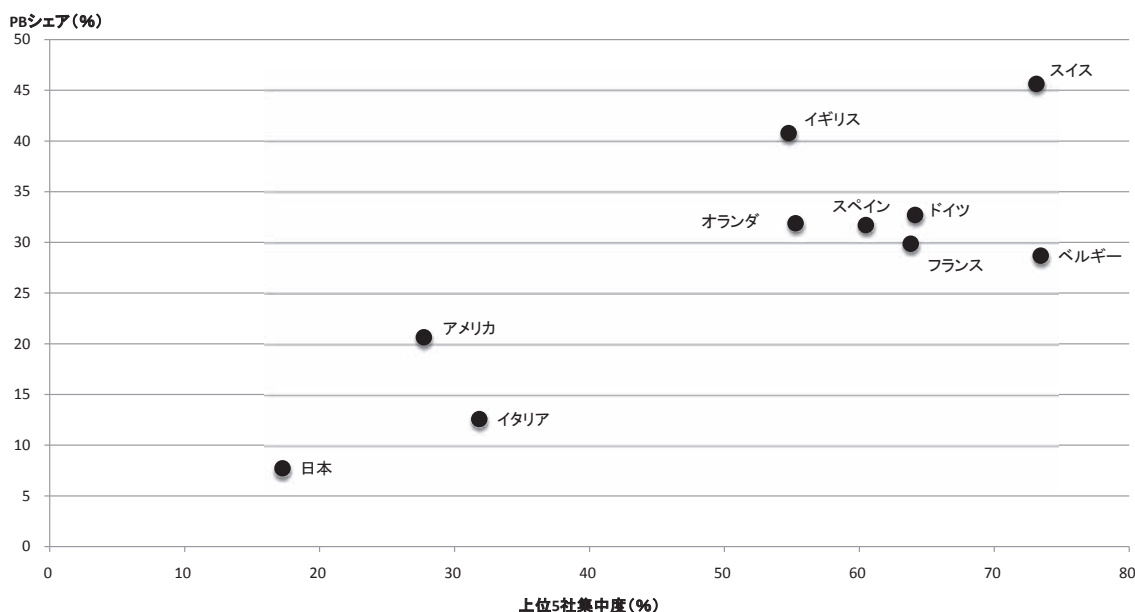
小売企業がPBの導入に取り組む目的について、Padberg (1968) は次の6点に整理している。①低価格販売の実現、②利益確保、③品質の差別化、④多ブランド化による顧客誘引、⑤ストア・ロイヤリティの向上、⑥商品の安定供給。しかし、PB商品を小売企業が提供するためには、その調達コストに見合うだけの販売量を確保する必要がある。従って、特定の小売企

業が独自のPBを導入するためには一定程度の販売規模が必要である。

小売市場における集中度の高まりは特定企業の販売規模の拡大をもたらし、市場支配力を高めることになる。そして、それがPB導入を拡大し、そのシェアを高めることにつながる。Fooddrink Europeの2010年のデータによれば、図1のように、ヨーロッパ諸国ではグローサリー市場の集中度が日本やアメリカに比べて高く、それが高いPBシェアをもたらしていることが確認できる⁴⁾。

しかし、グローサリー市場における上位5社の市場集中度が53%程度のイギリスにおけるPBシェアは40%を超える高い割合を示しており、市場集中度とPBシェアが共にイギリスよりも高いスイス以外は、市場集中度がイギリスと同程度のオランダやそれよりも高いスペイン、ドイツ、フランス、ベルギーのPBシェアはイギリスよりも低いレベルにとどまっている。矢作編(2000)によれば、スイスのPB比率が高い理由は市場規模が極端に小さく、市場

図1 PBシェアとグローサリー市場集中度の関係 2010年



出所) FOODDRINK EUROPE, Data & Trends of the European Food and Drink Industry 2011より作成。
<http://www.fooddrinkeurope.eu>

を支配している 2 大生活協同組合のミグロとコープの PB 比率がともに高いためである⁵⁾。また、フランスについては、イギリスの上位スーパーマーケットが単一資本、単一名でチェーン展開し、集権的な組織形態を持っているのに対して、フランスの中心的小売業態であるハイパーマーケットは店舗規模が大きく、取扱商品が多種多様であるため店舗運営の標準化が困難であり、分権的店舗運営がなされているためチェーン組織性が分権的で PB 比率が低いと指摘されている⁶⁾。

イギリスで PB 比率がとくに高い独自の要因について、大手小売企業の上位集中という市場構造以外に小売経営革新行動の観点から、矢作編（2000）は次のように整理している⁷⁾。

①19世紀終わりから第二次世界大戦までの初期的状況が後の PB 開発に影響を与えた。生協やバラエティ・ストアの M&S は消費者が必要とする良品廉価の商品が市場で供給されないという状況の中で自ら大量販売・仕入力を生かし、直接メーカーと商品の開発・調達を行う道を選択した。このような歴史的初期条件が消費者の小売ブランドに対する信頼感を醸成した。

②小売市場の上位集中化の進行により、企業間の競争が価格競争から非価格競争へ転換する中で、PB 開発の動機が価格競争手段からストア・ロイヤリティの向上手段へと変わった。

③スーパーストアの多店舗展開と並行して配送センターが整備され、PB 拡大が促進された。広域・分散・大量・複雑化した店舗への納品を可能にしたのは小売チェーンが構築に成功したサプライ・チェーンであった。

このように、イギリスにおける PB 比率の高さは第一義的には小売市場における上位集中度の高さを背景とするものであるが、さらに歴史的に形成された商品供給システムの特徴や小売企業による独自のサプライ・チェーンの形成に帰すことができよう。

Kantar World Panel の調査によると、グローサリー市場における2013年7月7日までの12週間の各小売企業のシェアは、表1のように、テスコが30.1%と2位以下を大きく引きなはして圧倒的なシェアを占めており、さらにアズダ 17.0%、セインズベリー 16.5%、モリソンズ 11.7%と、上位4社で75.3%を占めている。上位集中度の高さと共に、その中でテスコの圧倒的優位性が浮かび上がる。とくにテスコはこの高いシェアを背景として商品の調達から配送、保管、販売に渡る垂直的なサプライ・チェーンを構築しており、それが高い PB シェアを支えている⁸⁾。

イギリスにおいてグローサリー小売企業の寡占化が進行した要因について野崎（2006）は次の3点を指摘している⁹⁾。

表1 イギリスにおけるグローサリー売上額と市場シェア

	2012年7月8日までの12週間		2013年7月7日までの12週間		対前年同期増減
	1,000ポンド	%	1,000ポンド	%	
売上総額	23,932,250	100.0	24,814,920	100.0	3.7
テスコ	7,346,443	30.7	7,476,064	30.1	1.8
アズダ	4,145,088	17.3	4,229,821	17.0	2.0
セインズベリー	3,952,242	16.5	4,102,174	16.5	3.8
モリソンズ	2,849,559	11.9	2,901,143	11.7	1.8
コープ	1,583,550	6.6	1,586,645	6.4	0.2
ウェイトローズ	1,075,862	4.5	1,192,889	4.8	10.9
アルデイ	697,319	2.9	904,963	3.6	29.8
リドル	690,009	2.9	765,471	3.1	10.9

出所) Kantar Worldpanel MarketShare - Total Till Roll より作成。

<http://www.kantarworldpanel.com/global/News/Big-four-under-pressure>.

第一に、アングロ・サクソン系企業経営の原点である株主第一主義の考え方が強く、短期的な企業価値の変動に敏感で、業績不振に陥ると企業価値が下がる前に企業そのものが売却されてしまうからである。たとえばアズダは2000年にウォルマートに買収され、2004年には業界4位であったセーフウェイが当時業界6位であったモリソンズに買収された。その後も2009年には業界5位のコープが7位のソマーフィールドを買収し、上位集中度はさらに高まった。

第二に、政府による大型出店規制が強化されたため、新規出店が困難となり、参入障壁が高まり、既存企業に有利に働いた。その中でシェア拡大を狙ったアズダによる低価格戦略により激しい価格競争が展開され、それがセーフウェイの業績悪化につながると共に、価格競争力の弱い中小小売店が淘汰され、寡占化がさらに促進された。

第三に、寡占化の進行がその地位を利用した大手小売企業による不正取引の可能性を強め、それによって大手小売企業の収益性を高めることを可能としている。特にPB開発に関して発注者である小売企業と開発・製造担当のサプライヤーは共同パートナーであるにもかかわらず

ず、成熟した市場で販売チャネルと顧客を持っている小売企業の力が強まるケースが多くなっている。

第三の点は寡占化の直接的要因ではないが、寡占化の進行による小売企業のパワーの増大がサプライヤーへの圧力を強めていることを指摘しており、具体的にどのような影響を与えているのかが本稿で分析すべき課題である。

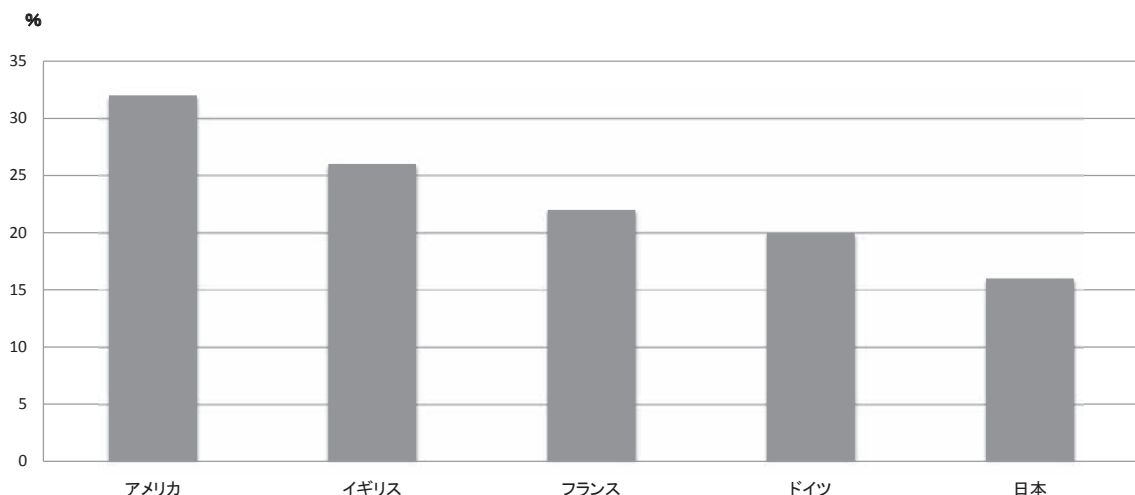
2. イギリスのグローサリー・サプライヤーの特徴

イギリスにおけるPBシェアの高さはサプライヤーの交渉力の弱さを反映しているといわれるが、サプライヤーの交渉力は第一義的にはサプライヤーの寡占度に依存しているといえる。

図2のように加工食品市場における上位10社の寡占度を比較すると、イギリスは26%を占めており、アメリカの32%には及ばないものの、フランスやドイツよりも寡占度が高く、日本の16%と比べてもかなり高い値を示している。この点からはイギリスの食品メーカーの交渉力が他国と比較して特に弱いとはいえないと考えられる。

さらに図3のように、各国の食品・飲料サブ

図2 加工食品市場における上位10社の寡占度（2008年）



注) ユーロモニターのデータをもとにボストンコンサルティンググループが分析。

出所)『日本経済新聞』2010年5月16日。

ライヤーの雇用規模別企業数をみると、イギリスのサプライヤー総数は7,007社である。この数は、イタリアの70,911社、フランスの67,995社、ドイツの32,742社と比べると1桁違っており、かなり少数だといえる。次にサプライヤーの規模に関してみると、イギリスでは雇用者数9人以下の零細業者が51%と過半数を占めており、49人以下の中小企業が84%を占めている。サプライヤーの企業規模は小さく、競争的な市場であることがわかる。しかし、中小企業の割合をその他の国と比較すると、9人以下の零細企業の割合はフランスでは89%、イタリアでは90%に達しており、49人以下の中小企業の割合もフランスやイタリアの98から99%と比べると低い。一方、イギリスの中堅企業（雇用者数50—250）は11%を占めており、フランス、イタリアではその割合はそれぞれ2%、1%に過ぎず、さらに大企業（雇用者数250以上）はイギリスでは5%を占めるが、フランスやイタリアではそれぞれ0.5%、0.2%とごくわずかである¹⁰⁾。

以上のように、イギリスのグローサリー・サプライヤーは7,000社を越える多数の企業から構成されており、しかも雇用者49人以下の中小企業が84%を占める極めて競争的な市場である

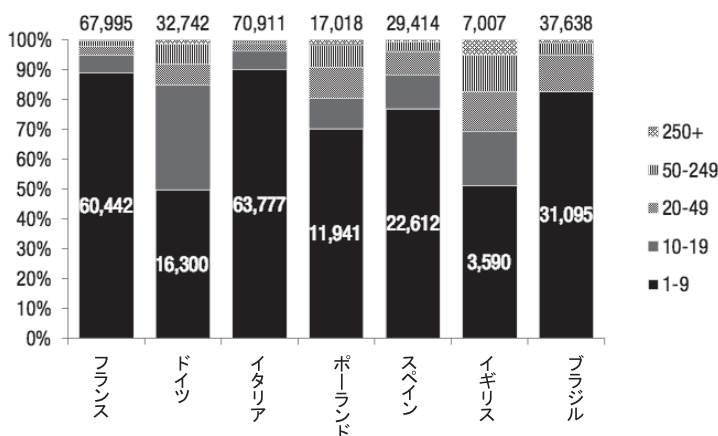
といえる。これは4大小売企業が市場の75%以上を支配する極めて寡占的な構造である小売市場と対照的である。それゆえ、小売企業とサプライヤーのパワー・バランスは小売企業の側が圧倒的優位にあることは明らかである。しかし、他の国と比較すると、サプライヤーの数はかなり少なく、大企業の占める割合も高い。こうした大企業についていえば、小売企業との交渉において圧倒的に不利な状況におかれているとは考えにくいのである。したがって、イギリスのグローサリー・サプライヤーは一部の大企業と圧倒的多数の中小企業の間交渉力における大きな格差が存在していることが予想されるのである。次にこのサプライヤーにおける格差構造について検討しよう。

Ⅲ グローサリー小売企業による PB 展開とサプライヤーとの関係

1. 小売主導によるサプライ・チェーンの構築とサプライヤーへの交渉力の拡大

イギリスにおける小売市場の上位集中度の高さは、小売主導によるサプライ・チェーンの構築を可能にした。今やイギリスのグローサリー小売企業はサプライ・チェーンを支配し、組織

図3 各国の雇用規模別企業数（食品・飲料・タバコ）、2007年



出所) GrantThornton (2011) より作成。

源資料) Eurostat (2010) Structural Analysis Database, Brazilian Food Industry Association (ABIA)。

するだけでなく、マーケティングやかつては製造業者のみが支配してきた機能、たとえば製品開発や包装・配送、ブランド化、広告といった機能までも引き受けるようになった¹¹⁾。さらに小売企業によるPB導入とそのシェアの増大は、サプライヤーと小売企業間のパワー・バランスに変化をもたらし、サプライヤーの交渉力を弱めることになる。こうした小売主導のサプライ・チェーンの構築が、商品供給の効率化と安定供給に貢献し、とくに大手サプライヤーによる価格支配力を弱めることによって低価格化を実現し、消費者利益の増大をもたらしているという主張もある¹²⁾。

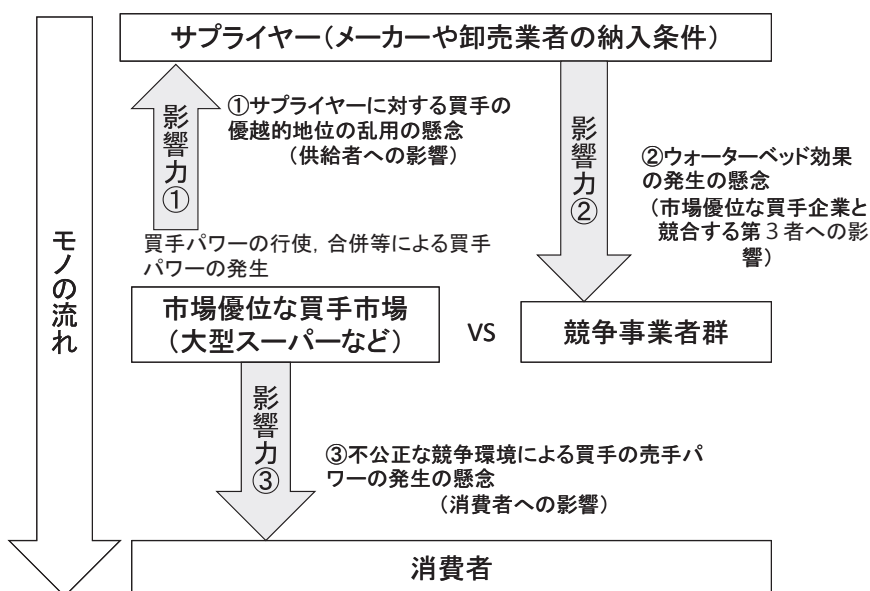
こうした小売企業の交渉力拡大とサプライヤーの交渉力低下が両者の間の関係をどのように変化させているかが問題となる。つまり、両者のパワー・バランスの変化によって、両者の関係は対立から協調へと変化しているのかという問題である。木立(2010)は日本のPB供給における小売企業とサプライヤーとの関係の検討から、両者の協働・パートナーシップ関係が強化されると、生産過程への関与とサプライ・チ

ェーン全体の改善を通して、「新しい価値創造のネットワーク型流通の構築」が展望されるとしつつも、それはまだ発展途上であり、現実にはむしろ両者の対立的な関係が多く見られ、サプライヤーは不利な立場におかれていることを明らかにしている。

小売企業の交渉力の増大はサプライヤーとの協調関係を強化することによって効率的で安定的な商品供給に貢献するのか、あるいはむしろ健全な競争を阻害してサプライヤーを疲弊させ、結果的に消費者の利益に反することになるのかが問われている。小売市場における集中度の上昇と小売企業の交渉力の増大が競争阻害要因となることに対する懸念は、国内外を問わず競争政策上の重要な関心事項となっている。

小島・澗川(2010)は、小売企業の交渉力の増大により懸念される関心事項として、買手パワー(Buyer Power)の増大による優越的地位の濫用、ウォーターベッド効果、買手による売手パワーの発生という3つの点を指摘している。図4に示されているように、買手パワーに起因する優越的地位の濫用(影響力①)とは、

図4 買手パワーをめぐる3つの懸念



出所) 小島・澗川(2010), 5ページより作成。

Mar. 2014 イギリスのグローサリー小売企業による PB 展開とサプライヤーとの関係

市場において優位な買手企業（大手小売企業等）が不当な値引き要請を行うなど、サプライヤーに直接的な影響を与える問題である。ウォーターベッド効果の問題（影響力②）とは、市場優位にある買手企業がその買手パワーを通じてサプライヤーから商品を安値で仕入れると、サプライヤーはこの低価格納入による損失を補うために、市場優位な買手企業以外のその他の小売企業に対して納入価格を引き上げ、その結果その他の小売企業の仕入れコストが上昇する効果のことである。また、買手の売手パワー（影響力③）とは、市場優位な買手企業が消費者に対して不公正な競争環境を利用して価格の引き上げ等の不利益を与えることである。

そこで、次にイギリスにおける小売企業の交渉力の拡大がサプライヤーに対して与える具体的影響について、イギリス競争委員会によるグローサリー市場調査に基づいて主に影響力①および影響力②を対象に検討を進める。

2. イギリス競争委員会によるグローサリー市場調査の検討

イギリスにおけるグローサリー小売市場の寡占化の進行は、グローサリー市場における競争を阻害する要因になり、究極的には消費者利益が侵害されているのではないかという懸念を高めることになった。こうした懸念を受けて2006年に公正取引庁（Office of Fair Trade）は競争委員会（Competition Commission）に対して調査委託を行い、2年に及ぶ大がかりな調査の末、2008年に最終報告書（以下では競争委員会報告）が出された¹³⁾。

調査の結果は、①グローサリー小売企業がお互いに暗黙の共謀に参加しているという事実は確認できなかったこと、②大手グローサリー小売企業による買手パワーの存在は認めるが、最も支配的なNB商品のサプライヤーが保持している市場パワーによって相殺されていること、③サプライヤーの資金力がグローサリー小売企業の買手パワーの存在によって脅威にさらされたという事実は確認できなかったこと、④サプ

ライヤーの大手小売企業への低価格納入の結果、他の小売企業などへの納入価格を引き上げるといいうゆる「ウォーターベッド効果」は確認できなかったこと。以上から、グローサリー市場の競争秩序が大手小売企業の買手パワーによって特に歪められているとは考えられないという結論に達している。しかし、同時に買手パワーの行使によって、納入業者や製造業者などのサプライヤーに過剰なリスクや不測の費用負担を課すことになる可能性は十分にあり、その点がチェックされなければサプライチェーンへの投資やイノベーションに、また究極的には消費者に有害な影響を与えると警告している。

競争委員会報告の結論は小売市場の寡占的構造が上記の影響力①および影響力②のいずれにおいても競争を阻害しているとはいえないということである。しかし、調査の具体的な中身を見ると、競争を阻害していないとしても、対等な競争関係が維持されているわけではないし、またすべてのサプライヤーが同じ影響を受けているわけでないということは明らかである。この点についてさらに具体的に検討しよう。

競争委員会報告では、大手小売企業の2007年の売上高営業利益率はテスコ6.4%、M&S 5.1%、アズダ4.6%、モリソンズ3.4%、ウェイトロズ5.1%、などとなっており、大手グローサリー小売企業の利益率は50大独立グローサリー小売企業¹⁴⁾の平均利益率2.9%と比較して高い水準にあることが示されており、小売市場における上位集中度の高さは、大手小売企業とその他の小売企業の収益性に格差をもたらしていることがわかる。さらに大手小売企業の2011年および2012年の売上高営業利益率をみると、テスコが6.5%および6.2%、セインズベリーが3.9%および3.8%、モリソンズが5.5%および5.2%、ウェイトロズが4.8%および5.1%となっており、これらの企業は安定した利益率を確保していることがわかる¹⁵⁾。

競争委員会報告では、こうした小売企業のサプライヤーに対する交渉圧力を評価するために

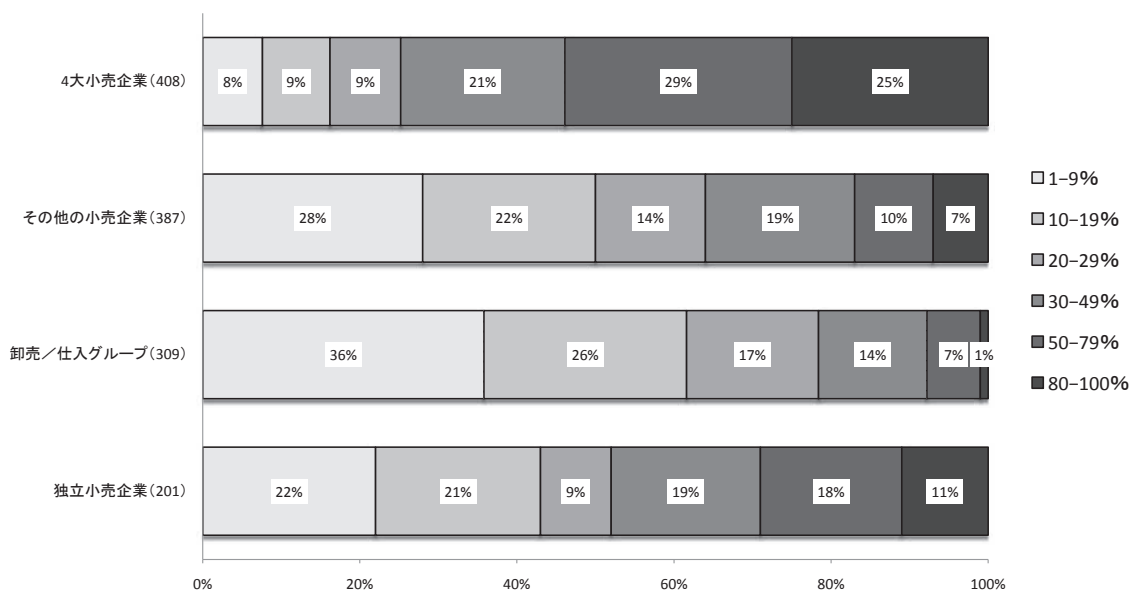
調査機関である GfK に対してサプライヤーへの調査を依頼し、その調査結果を踏まえて具体的な交渉圧力の有無を検討している¹⁶⁾。

図 5 は調査対象である 456 社の取引先別売上比率を見たものである。それによると、4 大小売企業（アズダ、モリソンズ、セインズベリー、テスコ）と取引をしているサプライヤーは 408 社で、89% を占めている。その内、54% のサプライヤーは売上の 50% 以上を、25% のサプライヤーは 80% 以上を 4 大小売企業が占めている。また、17% のサプライヤーは 4 大小売企業の中の 1 社に対する売上が 50% 以上であり、

3% のサプライヤーは全売上を単独の小売企業に依存していることが報告されている¹⁷⁾。その他に、その他の小売企業と取引しているサプライヤーが 387 社（85%）、卸売／仕入グループが 309 社（68%）、独立小売企業が 201 社（44%）となっている。これらの企業との取引で売上の 50% 以上を占めるサプライヤーはそれぞれ 17%、8%、29% と少数であり、サプライヤーの取引先は 4 大小売企業への依存度が極めて高いということがわかる。

さらに表 2 は、サプライヤーがどの取引先から最大、最小の利益を得ているのかを示してい

図 5 取引先別グロサリー売上比率



出所) GfK (2007), p.15より作成。

表 2 取引先別にみた最大の粗利益と最小の粗利益取得先

どの取引先から最小の粗利益を取得したか	%	どの取引先から最大の粗利益を取得したか	%
4 大小売企業のいずれか	53	4 大小売企業のいずれか	22
その他の小売企業のいずれか	17	その他の小売企業のいずれか	27
卸売／仕入グループ	8	卸売／購入グループ	12
独立小売企業	6	独立小売企業	34

出所) Competition Commission (2008) より作成。

源資料) GfK, Research on suppliers to the grocery market: A Report for the Competition Commission, pp.59-60.

Mar. 2014 イギリスのグローサリー小売企業による PB 展開とサプライヤーとの関係

る。それによれば、サプライヤーの過半数は4大小売企業から得た粗利益が最小であると答えており、34%のサプライヤーは、独立小売企業から最大の粗利益を得たと回答している。4大小売企業から最大の粗利益を得たと回答したサプライヤーは22%に過ぎない。多くのサプライヤーは大手小売企業の買手パワーによって厳しい競争環境にあり、利益を圧迫する要因となっていることをうかがわせるものである。

また表3は、サプライヤーが取引先に対する交渉力の強さを10段階で評価したものであるが、それによれば4大小売企業に対する交渉力評価の平均は4.18と最も低く、次いでその他のグローサリー小売企業が4.99で、交渉力は小売企業優位にあり、特に4大小売企業の交渉力がかなり優位にあると認識していることがわかる。これに対して卸売／仕入グループに対しては、5.18とサプライヤーの方が優位にあると認識している。

以上のことから、4大小売企業と取引のあるサプライヤーの約半数は売上の過半を4大小売企業に依存しているにもかかわらず、その4大小

売企業から得る利益が他の取引先よりも少ないというのが実態であり、しかもそれは取引先との交渉力において4大小売企業の優位性を反映しているものであるといえるだろう。

さらに過去5年間（2001年から2005年）にグローサリー小売企業から受けた不利な取扱いをまとめた表4をみると、3分の1から半数のサプライヤーは支払い遅延、顧客の苦情に対する過剰支払い、適及価格調整を経験している。こうした不当な扱いについては、4大小売企業からの圧力は全グローサリー小売企業からの圧力よりも低く、大手小売企業が集中度の高さを利用して不当な圧力をサプライヤーにかけているというわけではない。ただし、過去12ヶ月間にそうした不当圧力が強まったとの回答が37%から58%に達しており、サプライヤーへの交渉圧力は高まる傾向にあるといえる。

3. グローサリー小売企業による PB 展開とサプライヤー

サプライヤーが大手小売企業から受ける影響力は一律ではない。歴史的に見ればイギリスに

表3 取引先に対するサプライヤーの交渉力の認識レベル

取引先タイプ	9-10 (完全な支配)	7-8	5-6	3-4	1-2 (支配なし)	平均
4大小売企業	3	9	33	34	22	4.18
その他の小売企業	4	17	40	27	12	4.99
卸売／仕入グループ	4	24	37	21	13	5.18

出所) Competition Commission (2008) より作成。

源資料) GfK, Research on suppliers to the grocery market: A Report for the Competition Commission, p.40.

表4 過去5年間におけるグローサリー小売企業から受けた扱いに関するサプライヤーの報告

	全グローサリー 小売企業 (%)	4大小売企業 (%)	過去12ヶ月に 頻度が増した (%)
合意期間を越えた小売企業からの支払いの大幅な遅延	48	28	37
顧客の苦情に対する小売企業への過剰支払いの要求	48	36	40
包装や配送に関する追加サービスの要求	37	29	49
配送直前あるいは直後の価格引き下げ要求	37	26	58

出所) Competition Commission (2008) より作成。

源資料) GfK, Research on suppliers to the grocery market: A Report for the Competition Commission.

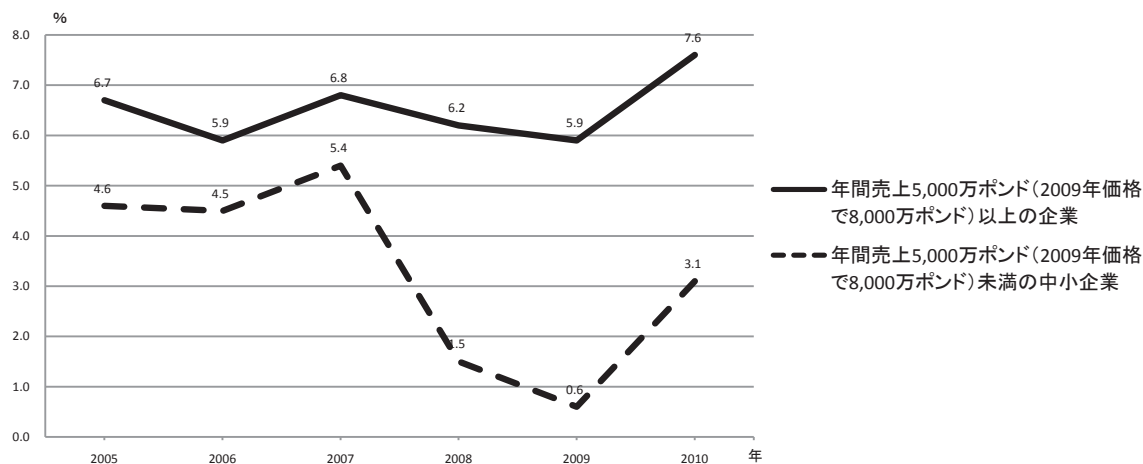
おける小売企業は上位集中化を基礎にサプライヤーに対する交渉力を強め、さらにPB商品を導入することによってNB商品のシェアを奪ってきた¹⁸⁾。こうした大手小売企業の交渉力強化とPBシェアの拡大がサプライヤーの収益性に与える影響を検討しよう。

イギリスにおける食品・飲料メーカーに関するGrant Thornton (2011) の食品飲料協会 (Food and Drink Federation) への調査報告によれば、

図6のように、2005年から2010年における年間の売上が5,000万ポンド以上の大手企業の税引前純利益率は5.9%から7.6%の間であったのに対して、5,000万ポンド未満の中小企業では2007年の5.4%が最も高く、リーマン・ショックの影響を受けた2009年には0.6%にまで落ち込み、2010年においても3.1%にとどまっております。両者の格差は拡大している。

また、図7のように、サプライヤー上位150

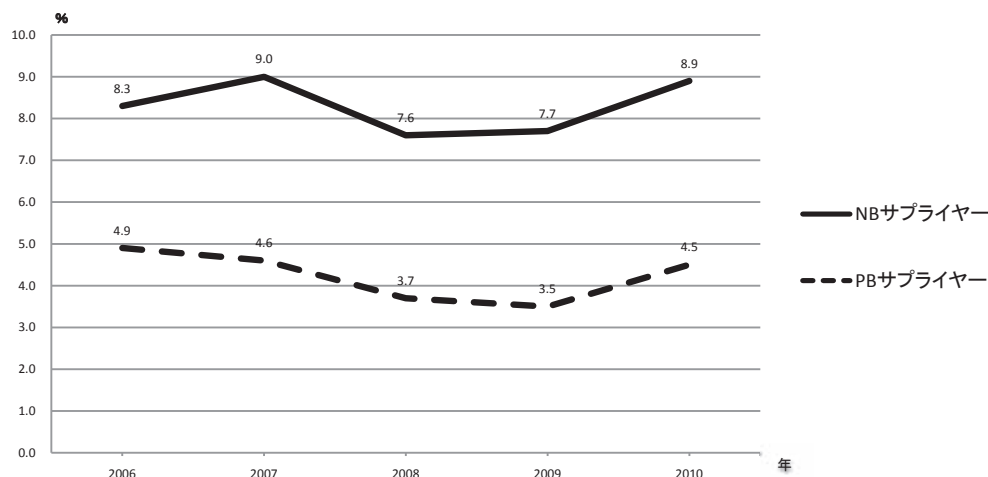
図6 グローサリー・サプライヤーの規模別税引前純利益率



出所) Grant Thornton (2011) より作成。

源資料) Bureau Van Dijk - Orbis(2011), Grant Thornton Analysis.

図7 グローサリー・サプライヤー上位150社の営業利益率



出所) Grant Thornton (2011) より作成。

源資料) OC&C (2011, 2010, 2009, 2008), The Grocer.

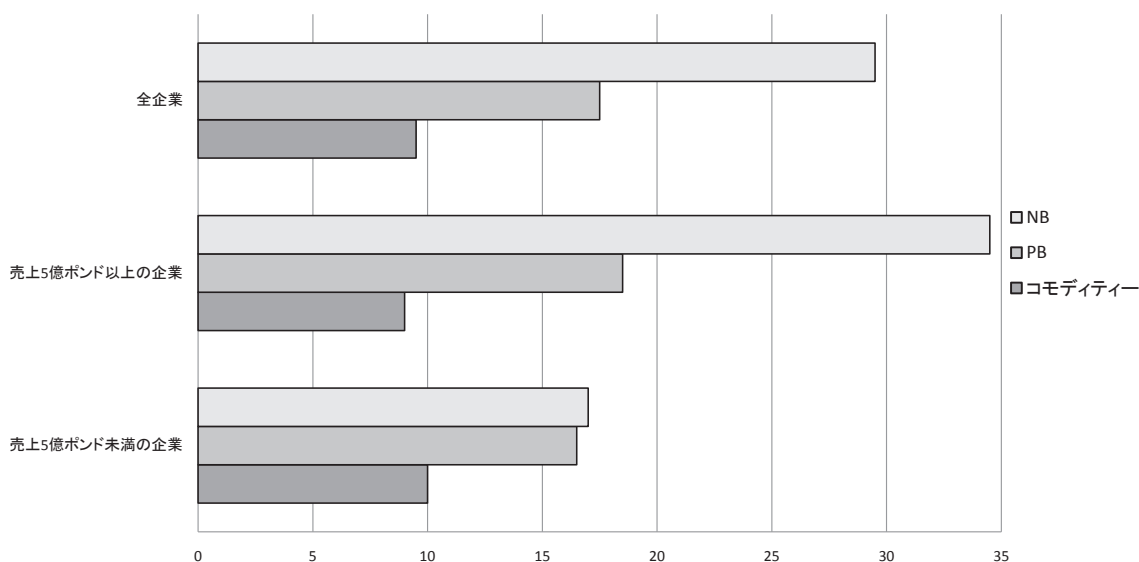
社の売上高営業利益率を見ると、2006年から2010年におけるNBサプライヤーが7.6%から9.0%の間で推移しているのに対して、PBサプライヤーは3.5%から4.9%の間にあり、その格差は拡大している。つまり、大手サプライヤーでさえ、自社のNB商品を供給できずにPBのサプライヤーである場合には、厳しい競争条件にさらされ、交渉力が低下していることを示している。

PBサプライヤーとNBサプライヤーの収益性の格差については、先に見た競争委員会報告でも示されている¹⁹⁾。同報告によれば、1990年からの15年間にPBサプライヤーは平均約7%程度の相対的に安定した売上高営業利益率であったのに対して、NBサプライヤーのそれは、1990年から1993年の平均8.6%から2003年に13.9%のピークを迎え、2006年に11.9%に微減した。この間の両者の利益率には明確な格差が存在している。また、いずれのサプライヤーもこの間の売上は安定的に増加してきたが、PBメーカーは販売量の増加の見返りに低価格を受け入れることを余儀なくされたため、売上が増加した

にもかかわらず、売上高営業利益率は増加せず若干の低下を伴っていたと指摘している。

さらに同報告では図8のように、NBサプライヤー、PBサプライヤー、コモディティー・サプライヤーのそれぞれの使用資本利益率(ROCE)を企業規模別に比較したデータを示している²⁰⁾。それぞれのROCEを比較すると、NBサプライヤーは約30%、PBサプライヤーは約18%、コモディティー・サプライヤーは約10%という階層をなしており、大きな格差が存在していることがわかる。NBサプライヤーが他のサプライヤーと比較していかに収益性が高いかを明確に示している。これを企業規模別に見ると、売上が5億ポンドを超える企業では、NBサプライヤーのROCEがさらに高く、約35%に達しているのに対して、PBサプライヤーは約19%、コモディティー・サプライヤーは約9%とその格差が拡大している。ところが、売上が5億ポンド未満の企業では、NBサプライヤーは約17%、PBサプライヤーも約17%、コモディティー・サプライヤーは約10%であり、その格差はほとんど存在しないことがわかる。

図8 食品、飲料サプライヤーのROCE, 2004/2005年



出所) Competition Commission (2008), Appendix 9.2より作成。

源資料) The Grocer/OCC&C Index, 'Rising to the Challenge' July 2007.

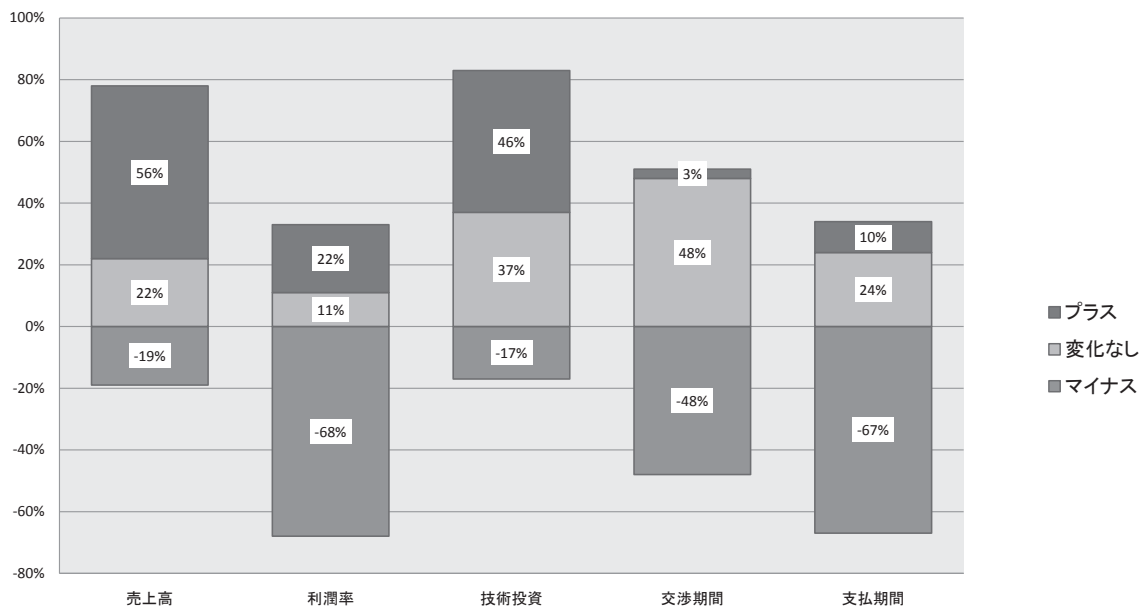
つまり、NB サプライヤー、PB サプライヤー、コモディティー・サプライヤーの間では収益性に明確な格差が存在していると同時に、NB サプライヤーの収益性は企業規模による格差が極めて大きいものに対して、PB サプライヤーやコモディティー・サプライヤーについては、企業規模による格差は小さいということである。大手NB サプライヤーとそれ以外のサプライヤーの間に収益性における大きな格差が存在しているのである²¹⁾。

もちろんこの格差は大手小売企業の買手パワーの増大だけが原因とはいえない。しかし Grant Thornton (2011) の調査報告ではサンプル企業への聞き取りの結果、過去5年間(2006年から2010年)のサプライ・チェーンにおけるパワー・シフトがサプライヤー側優位に移行したとの回答はわずか13%に過ぎず、小売企業側優位への移行は77%、変化なしは10%であったことが示されている²²⁾。また、図9のようにパワー・シフトが自社に与えた影響に関する質問に対して、売上高についてはプラスの

影響が56%、変化なしが22%、マイナスが19%と回答しており、売上高に対しては肯定的な評価が多数を占めているのであるが、利潤率への影響についてはマイナスが68%でプラスの22%、変化なしの11%を大幅に上回っている。また、技術投資に関してはプラスの評価が46%でマイナスの17%を上回っているが、交渉期間ではプラスが3%、変化なしが48%、マイナスが48%であり、支払期間ではプラスが10%、変化なしが24%、マイナスが67%であり、いずれもマイナスの評価がプラスの評価を大幅に上回っている。以上のように、小売企業優位へのパワー・シフトは全体としてサプライヤーの収益性にマイナスの影響を与え、それはとりわけ中小サプライヤーの収益性低下と大企業との格差拡大をもたらすとともに、大企業の中でも、PB サプライヤーはNB サプライヤーと比較してよりマイナスの影響を受けていることが明らかになった。

すでに述べたように、競争委員会報告はグローサリー小売市場における寡占化の進行と、上

図9 小売へのパワー・シフトが自社に与えた影響



出所) Grant Thornton (2011) より作成。

Mar. 2014 イギリスのグローサリー小売企業による PB 展開とサプライヤーとの関係

位集中度の高まりが小売企業の買手パワーの増大をもたらしていることを認めつつも、それがサプライ・チェーンにおける不当な圧力を与えたり、競争阻害要因となるまでには至っていないことを指摘している。しかし、競争委員会報告の中でも、また Grant Thornton の調査報告においても指摘されているように、サプライ・チェーンにおける小売企業優位へのパワー・シフトが進行しており、それがサプライヤーの収益性に不利な影響をもたらしていることは明らかであろう。

4. 寡占市場における競争激化と小売主導のサプライ・チェーン

上位集中度が極めて高いイギリスの小売市場においては、マーケット・シェアを巡る争いが過熱し、過剰な価格競争が度々繰り広げられてきた。ウォルマート傘下のアズダは Everyday Low Price (EDLP) の戦略による低価格路線を追求しているが、2012年に仕掛けたミルク価格の引き下げは、モリソンズによる対抗値下げによる「ミルク価格戦争」となった²³⁾。アズダはミルクの小売価格を4ポイント(約2.3リットル)1.18ポンドから1ポンドに引き下げ、それに対抗してモリソンズが4ポイント98ペンスに引き下げた。「冷酷な」小売企業によるミルクのコスト削減が農家からのミルク購入価格の引き下げ圧力となり、その価格は1リットルあたり29から30ペンスという生産コストを下回る25ペンスにまで引き下げられた。これによって10,700軒のイギリスのミルク農家のうち2,000軒が閉鎖せざるを得ないとの批判が高まることになった。その後ミルク農家の抵抗により、アズダは購入価格を1リットルあたり2ペンス引き上げて27.5ペンスとすることを表明せざるを得なくなったが、それに対しても生産コストを下回っていたために強い批判にさらされた。このことが示しているのは、小売市場の寡占化の進行のために上位集中度が極めて高いイギリスの市場においては、シェア拡大のための過剰な価格競争がサプライヤーを疲弊させるだけでは

なく、商品の安定供給を阻害し、結果的に消費者の利益を損なう危険性を持っているということである。もちろんすべての小売企業がこうしたミルク購入価格の引き下げを実施したわけではなく、M&S、ウェイトロズ、セインズベリー、テスコはこの時点で1リットルあたり32ペンス程度の固定価格を支払っていた。

テスコは2007年に Tesco Sustainable Dairy Group (TSDG) を組織し、テスコの求める基準に合致する品質の製品を供給する農家を組織して安定した価格での購入を保証する体制を確立した²⁴⁾。テスコによる700を超える TSDG メンバーに対するミルクの購入価格は、イギリスにおけるミルクの平均購入価格をほぼ一貫して上回ってきた²⁵⁾。テスコはPBミルクをTSDGから100%調達することによって、品質および価格の安定した供給体制を整えている。テスコによるTSDGの事例は、小売企業によるサプライ・チェーンの構築がサプライヤーとの協調関係を強化し、商品の品質向上と安定供給に結びつく可能性を示していると評価できるだろう。

IV おわりに

小売市場における寡占化の進行とPBシェアの拡大は、サプライ・チェーンにおける小売企業へのパワー・シフトをもたらし、サプライヤーの交渉力を弱める方向に作用している。寡占市場における大手小売企業間のシェア争いによって引き起こされる過剰な価格競争は、サプライヤーを疲弊させ、商品の安定供給を阻害し、結果的に消費者の利益に反する事態に立ち至る可能性を持っている。

もう一度表1で最新の市場シェアを見ると、消費不況の下での消費者の低価格志向を反映して、徹底した低価格路線を追求しているアルディやリドルなどのディスカウンターがシェアを伸ばす一方で、4大小売企業はシェアを低下させている。4大小売企業もディスカウンターに対抗する低価格志向のPBラインを導入してい

るが、その成果が十分に発揮されているとはいえない。他方では、PBに対して高付加価値を求める顧客も増加している。百貨店ジョン・ルイス傘下で高付加価値路線を追求しているウェイトローズの売上高は、対前年同期比でアルディ、リドルと共に2桁の増加を実現しており、シェアを拡大している。

大手小売企業はPBの品揃えにおいて基本的にはバリュー、スタンダード、プレミアムの3つの価格帯に対応したラインを持っており、NBに対して低価格を維持しつつも、より高付加価値ラインを強化する方向が追求されている。また商品の多様性に関して、テスコは今後の店舗での品揃えでは、トップブランドNB商品を維持しつつ、第2位以下のNB商品の比率を下げ、PBラインの多様化と高付加価値ラインのシェアを拡大する計画を持っている²⁶⁾。

PB開発におけるサプライ・チェーンの構築とその中でサプライヤーとの関係についていえば、価格競争の激化がサプライヤーに対して負担増大を強いることでサプライヤーを疲弊させ、商品の安定供給を阻害する要因になることが懸念される。しかし、他方では小売主導のサプライ・チェーンの下で、サプライヤーとの協調関係によって効率的で安定的な商品供給体制を構築しうる展望も現れてきている。今後求められるのは、サプライヤーとの協調関係を強化することによって、商品の品質向上および多様性の確保および安定供給を実現し、消費者の利益拡大を追求することであろう。

【付 記】

本稿は平成23年度阪南大学産業経済研究所助成研究(B)「消費不況下における所得階層別消費者行動の変化とPB戦略の国際比較」の成果報告の一部である。

注

- 1) 小売企業によって所有されているブランドに対して海外ではOwn Label, Private Label, Store Brandなどの用語が使われているが、本稿では

これらをすべてプライベート・ブランドと呼ぶことにする。

- 2) たとえば、大野(2010)を参照。
- 3) イギリス小売企業による買手パワーに関する研究においては、NBとPBの対立関係を中心とした研究が多く行われてきた。たとえば、Clarke, Davis, Dobson and Waterson(2002)を参照。サプライ・チェーンにおけるサプライヤーとの関係については、Duffy and Fearn(2004)やKumar and Steenkamp(2007)などの研究があるが、研究は緒についたところである。
- 4) 食品小売市場構造における日英比較とPBの関係については伊部(2001)および、南方(2008)を参照されたい。また、イギリスにおけるPB展開については、堂野崎(2010)も参照のこと。
- 5) 矢作編(2000)163ページ。
- 6) 矢作編(2000)138ページ。また、堂野崎(2003)は「デンマークやスウェーデンのような北ヨーロッパの国では、小売市場の集中度は高いが、市場をコントロールしているのは主として多数の卸売業者である。小売組織と卸売業者の統合があまり進んでいないために、小売組織から製造業者へのコントロールが機能しにくい流通構造であるために、PBの浸透度は低い状態となっている」(174ページ)と指摘している。
- 7) 矢作編(2000)200-202ページ。
- 8) マーケティング史研究会編(2008)、第2章および、ジョン・ファーニー/リー・スパークス編(2008)、第8章を参照。
- 9) 野崎(2006)、52-53ページ。
- 10) Grant Thornton(2011)、p.26。
- 11) Sparks(2010)、p.7。
- 12) ジョン・ファーニー/リー・スパークス編(2008)、第1章参照。
- 13) Competition Commission(2008)は266ページに及ぶ本文と36件の補論および用語解説からなっている。小林(2008)もあわせて参照されたい。
- 14) 50大独立小売企業には地域小売企業、独立非関連コンビニエンス・ストア、独立シンボル・グループ小売企業が含まれている。
- 15) 4社の売上高営業利益率は各アニュアル・レポートによる。売上高第2位のアズダはウォルマートの完全子会社であるため、公表資料から単独の利益率を知ることができない。
- 16) GfK(2007)は、アズダ、コープ、コストカッター、アイスランド、M&S、モリソンズ、ブラウドフット、セインズベリー、ソマーフィールド、テスコ、ウェイトローズの各社のサプライヤー3,800社から製品カテゴリーの比率に応じて456社を抽出し、インタビューによるサンプル調査という形で2006年に実施されたものである。

Mar. 2014 イギリスのグロサリー小売企業による PB 展開とサプライヤーとの関係

- 17) GfK (2007), p.16.
- 18) 金 (2012) は PB 商品と NB 商品との競争状況を具体的に分析した数少ない研究の一つである。
- 19) ここでのデータは45社のグロサリー・サプライヤーのサンプル調査に基づいている。Competition Commission (2008), Appendix 9.2.
- 20) ここでのデータは食品大手150社、飲料大手25社のサプライヤーのサンプル調査に基づいている。Competition Commission (2008), Appendix 9.2.
- 21) しかし、ROCEは無形資産を除いて計算しているので、それが大きな割合を占めている大手 NB サプライヤーの ROCE は PB サプライヤーや中小 NB サプライヤーと比較して過大に現れるということに留意する必要がある。Competition Commission (2007), Appendix 9.2, p.3を参照のこと。
- 22) ここでの調査対象企業は、オンライン調査77社(大手35社、中小42社)とインタビュー25社(大手13社、中小12社)である。Grant Thornton (2011), p.16.
- 23) *The Telegraph*, 20 July 2012, <http://telegraph.co.uk>.
- 24) 'Tesco confirms improved price for dairy farmers', 22 March 2013, <http://www.tescopl.com>.
- 25) テスコは2013年11月1日から TSDG からのミルク購入価格を1リットルあたり1.02ペンス引き上げて33.79ペンスとすることを公表した。*The Grocer*, 7 October 2013, <http://www.thegrocer.co.uk>. これは2013年9月の平均購入価格である32.95ペンスを上回る価格である。'Milk price and composition of milk', <http://www.gov.uk>.
- 26) 2011年3月にイギリスのグロサリー調査機関であるIGDで行った聞き取り調査に基づいている。
- 小島泰友、 瀧川和彦 (2010) 「流通市場における買手パワー (Buyer Power) の競争への影響について」 公正取引委員会競争政策研究センター。
<http://www.jftc.go.jp/cprc/reports/index.files/cr-0410.pdf>.
- 小林逸太 (2008) 「スーパーマーケットに対する競争政策」『東海大学政治経済学部紀要』第40号、159-169ページ。
- ジョン・ファーニー／リー・スパークス編 (2008) 『ロジスティクスと小売経営』白桃書房。
- 堂野崎 衛 (2003) 「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・商学研究科編)』第35号、3月。
- 堂野崎 衛 (2010) 「イギリスにおけるPB戦略の展開方向」食品企業財務動向調査報告書、食品需給研究センター、3月。
- 根元重之 (1995) 『プライベート・ブランドーNBとPBの競争戦略』中央経済社。
- 野崎俊一 (2006) 「英国食品小売業一寡占市場下の競争形態」『生活協同組合研究』第360号、11月。
- マーケティング史研究会 (2008) 『ヨーロッパのトップ小売業』同文館出版。
- 南方建明 (2008) 「食品小売構造の日英比較」『大阪商業大学論集』第5巻第2号、21-37ページ。
- 矢作敏行編 (2000) 『欧州の小売イノベーション』白桃書房。
- Clark, P., Davies, S., Dobson, P. and Waterson, M. (2002) *Buyer Power and Competition in European Food Retailing*, Edward Elger, Cheltenham UK.
- Competition Commission (2008) *The Supply of Groceries in the UK Market Investigation*, 30 April. <http://www.competition-commission.org.uk>.
- Ezrachi, A. and Bernitz, U. eds. (2009) *Private Labels, Brands, and Competition Policy*, Oxford University Press.
- Duffy, R. and Fearn, A. (2004) 'Partnerships and Alliance in UK Supermarket Supply Networks', in Bourlakis, M. A., and Weightman, P. W. H., (eds) *Food Supply Chain Management*, Blackwell Publishing.
- GfK (2007) *Research on Suppliers to the UK Grocery Market; A Report for The Competition Commission*, 15/1. <http://www.competition-commission.org.uk>.
- Grant Thornton (2011) *Sustainable Growth in the Food and Drink Manufacturing Industry*. http://www.fdf.org.uk/corporate_pubs/Grant_Thornton_full_report_2011.pdf.
- Kumar, N. and Steenkamp, J. E. M. (2007) *Private*

参考文献

- 伊部泰弘 (2001) 「プライベート・ブランドの発展プロセスに関する研究—英国と日本の2国間比較において—」『企業経営研究』第4号、5月。
- 大野尚弘 (2010) 『PB戦略』千倉書房。
- 本立真直 (2010) 「日本におけるPBの展開方向と食品メーカーの対応課題」食品企業財務動向調査報告書、食品需給研究センター、3月。
- 本立真直 (2011) 「食品小売市場の再編と小売主導型流通システム—PB商品供給をめぐる関係性を中心に—」『農業市場研究』日本農業市場学会、20 [3] 24-34ページ、12月。
- 金 度測 (2012) 『現代イギリス小売流通の研究』同文館出版。

Label Strategy, Harvard Business School Press.
Padberg, D. I. (1968) *Economics of Food Retailing*,
Cornell University.
Sparks, Leigh (2010) 'Supply Chain Management

and Retailing', *Supply Chain Forum*, Vol.11, No.4,
<http://www.supplychain-forum.com>.

(2013年11月29日掲載決定)