

〔論 文〕

ドイツ系小売企業の市場参入とイギリスにおける プライベートブランド戦略

——イギリス系小売企業のビッグ4社
(テスコ, セインズベリー, アズダ, モリソンズ)と
ドイツ系小売企業のアルディとリドルの実態調査——

川 端 庸 子

I 問題意識

近年, 日本においても製造業者ブランドであるナショナルブランド (National Brand, 以下 NB) 商品に対して, 大手チェーン小売業者らを主体とした小売業の専用商品であるプライベートブランド (Private Brand, 以下 PB) 商品が消費者の価格志向の高まりを背景に増加している。

流通経済研究所の発表によると日本の PB 商品における 2014 年度の売上高第 1 位はイオンのトップバリュによる 7,410 億円であり, 第 2 位はセブン&アイホールディングスのセブンプレミアムやセブンゴールドによる 6,700 億円であった¹⁾。

これらの PB 商品の売上高は両社ともに総売上高の 13 ~ 14% を占めており, 総売上高に占める PB 商品比率は急速に上昇している。そのため, 日本においても PB 商品に関する研究に注目が集まっている。PB 商品に関する研究は, PB 商品比率上昇の先行した欧米において一定の蓄積があるのに対して, 日本では PB 商品に関する研究蓄積は十分とはいえない。

例えば, 日本において PB 商品を中心に考察した初期の研究業績として代表的なものとして根本 (1995) がある。根本 (1995) は, アメリカを中心とした欧米の PB 商品に関する既存研究を整理した。しかしながら, PB 商品に関しての実証的な分析までは行われていない。そのような中で, 木立 (2010), 堂野崎 (2010), 菊池

(2011), 矢作 (2014) の研究に見られるように, 2010 年代以降, 日本においても PB 商品に焦点をあてた研究が行われるようになってきた²⁾。

このように小売企業が PB 商品の調達を増加させるのはなぜなのか。PB 商品を調達する目的について Padberg (1968) は, 第一に低価格販売の実現, 第二に利益確保, 第三に品質の差別化, 第四に多ブランド化による顧客誘引, 第五にストア・ロイヤリティの向上, 第六に商品の安定供給をあげている。もし, Padberg (1968) の指摘通り PB 商品を調達することにより, 差別化された商品を販売することを可能とし, 消費者に選択される小売企業となり, さらに店舗に対する忠誠度を向上させ, 利益を確保することができるとするならば, PB 商品の調達増加は, どれくらい消費者に影響を与え, 競争優位を獲得することができているのであろうか。

かつて Porter (1989) は, 流通業を本国国内で獲得した競争優位を国外に移転することが容易ではないためドメスティック産業の典型としてあげた。しかしながら, 家具専門店であるイケアや天然化粧品専門店であるボディショップなどにおいては, 自社独自の商品を開発・販売することにより優れた PB 商品を開発・販売により, 国内のみにとどまらず国外においてもその競争優位を獲得している (Dawson (1994) 等においても専門店の国外における競争優位性について指摘している)。これらの現象について向山 (1996) は, 専門店を品揃えの絞り込みを行った「ワンコンセプト・限定品品揃え型グロー

バル企業」として区分し、国外展開の仕組みを明らかにした。

このように、専門店から国際化が先行したものの、Howard (2001) が指摘したように総合小売業を含む流通業においても2000年代以降において国際化戦略を積極的に行うようになってきた。しかしながら、鳥羽 (2009) が小売業の撤退構造についての論文や、近年においても英国第1位の小売企業テスコが2011年に日本撤退を表明したように、流通業の国際化競争においては、競争優位獲得の範囲を延長・拡大していくことは容易なことではない。それでは、流通業が差別化されたPB商品の調達力を強化したとしたら、国際化競争において優位性を獲得できるのか、そしてどの程度影響を与えることができるのか。PB商品の調達力は国際化を促進させる要因となるのか。

これまでPB商品に関連する先行研究として、Clarke, etc. (2002) による流通業のパワー問題、大野 (2010) によるPB戦略、木立 (2011) によるPBの商品供給問題、堂野崎 (2010) によるPBの展開と動因について明らかにしたものがある。このような各国ごとや2国間比較の研究蓄積はあるものの本国内企業と国外の市場参入企業についてとPB商品調達の増加と流通業の国際化の展開とを関連付けて取り上げられたものは未だ少ない。

PB商品に関する研究においては、PB商品の概念自体の曖昧さや³⁾、統計データの蓄積不足さらには実態把握(ヒアリング調査等)など情報収集の困難さがある。また公的資料においても、収集間隔が長く激動する現状を十分に反映しているとはいえないことも多い⁴⁾。そこで、本稿においては、実態調査を中心に考察していく。

PB商品の市場浸透率が高いのは欧州である。そのうち、とりわけイギリスやドイツにおいては、日本よりも先行しPB商品調達の比率が高い状態が続いている。例えば、研究代表者が2014年3月6日から17日の間にイギリス(リーズ)にて店舗視察による実態調査を行った結果、

売上高世界第1位の小売企業であるウォルマートのイギリス店舗を運営するアズダにおける食品・飲料品のPB比率は平均39.5%(うちスーパーマーケットで48.5%, スーパーストアで34.5%, スーパーセンターで35.6%)、ドイツ系小売企業であるアルディでは94.2%であった。

とりわけ、近年においては、イギリスにおけるドイツ系小売企業のアルディやリドルの台頭と躍進が目覚ましい。ユーロモニターによると、イギリスの2008年から2013年におけるグロサリー部門における企業シェアが、上位4社(テスコ, セインズベリー, ウォルマート, モリソンズ)においてほとんど変化がないものの、ドイツ系小売企業であるアルディは約2倍増、リドルは約1.5倍増とシェアを急拡大させている。

そのため、世界第1位の小売企業であるウォルマートが英国で展開しているアズダでは、これまでイギリス国内の小売企業を競合企業として戦略を立ててきたものの、2013年8月頃からアルディとリドルを競争相手と認識を変更して研究をするようになってきた。

アルディは、1913年にドイツ創業され、1960年にアルディ・ノードとアルディ・ゾードに分社化した。両社を合算したアルディ2012年度の売上高は約792億2,700万ドルであり、国外16カ国に進出しているドイツの小売企業である⁵⁾。リドルとは、1973年にドイツで創業され、2012年度のドイツ国内売上高は約269.36億ユーロであり、国外25カ国に進出している企業である⁶⁾。

アルディとリドルは、低価格とともに配送時の梱包箱のまま店内に配置して個々の商品を売るボックスストアの業態で店舗展開をしている企業である。イギリス市場においてアルディは1990年に、リドルは1993年に参入している。また、イギリスにおける小売企業売上高トップ25の2013年度ランキングにおいて、アズダが3位で約222億8,600万ポンドあるのに対し、アルディは21位の約28億8,300万ポンドとなっており、その差は7.7倍となっている。しかも、リド

Mar. 2016 ドイツ系小売企業の市場参入とイギリスにおけるプライベートブランド戦略

ルは上位25社にも入っていない企業である。それにも関わらず、アズダがアルディやリドルを競合企業として脅威に感じるのはなぜなのか。イギリスにおけるドイツ系小売企業についてブランド戦略を中心に検討していく。

本稿では、2013年11月8日アズダ社(イギリス本社: リーズにて)のインタビュー調査、2013年11月12日アズダの調達小会社であるIPL (International Procurement & Logistics)社のインタビュー調査、そして2014年2月1日から3月18日までのイギリス(リーズ)およびドイツ(ベルリン)における店舗視察実態調査に加え、PB商品点数やブランド数等の実際の詳細データを提示する。

このように本稿では、上記の実態調査を中心としながら、小売企業における国際展開における品揃えの問題とPB商品の関係に焦点をあてて考察していく。

Ⅱ 小売業国際化におけるPB商品とその発展段階

1. 小売業国際化とPB商品

小売業における海外出店は、20世紀初頭にも見られる。20世紀初頭、資本移動に制約がなく、社会的・文化的距離の近い欧米諸国において小売企業の海外出店が散発的に行われた。第二次世界大戦前の出店における国際化は例外的であり、欧米の近代的小売業の海外出店が一般化するのには第二次世界大戦後、欧州経済が復興する1960年以降といわれている。

1960年までに海外出店した小売企業の特徴としては、イケアに代表される専門店、グッチやエルメスに代表される高級ブランド店などのように、取扱商品そのものに競争優位もつことである。彼らは商品の標準化により海外展開をした。1970年代に入ると、欧米小売業の海外出店が進展するが、その海外出店先は資本移動に制約がなく、社会的・文化的距離の近い欧米諸国であった。このような傾向は、1980年代および90年代の海外出店が大規模小売業にとって

かなり一般的な成長戦略となるまで続いた。

そして2000年ごろより、アジア諸国の経済発展や規制緩和などを受けて、欧米系小売企業のアジア進出が盛んになってきた。1980年代半ば以降、日系百貨店やスーパーのアジア進出も活発化した。このように欧米系、特に欧州系小売企業は海外出店を急速に進めている。その背景には、大型店に対するヨーロッパ独自の社会的規制強化や、宗教的規制の他、業界の寡占化、競争激化などの要因も深く関係している。

欧州系小売企業は、ヨーロッパ近隣諸国への出店だけではなく、北米、南米、アジアなど全世界へ出店している。このような、世界的規模での海外出店は、とりわけ2000年以降に見られる特徴である。広大な国内市場をもつアメリカ系小売企業は、欧州系企業ほど海外出店が活発とはいえないものの、アメリカ国内で培った競争優位を海外でも展開する形で海外出店している。

以上のように、小売業においても2000年代に以降、世界規模での海外出店が行われるようになった。しかしながら、小売業の海外出店には多くの困難を伴う。例えば、Corstjens and Lal (2012)において、小売業は他産業に比して多くの参入障壁に直面すると指摘している、その理由として、黒字転換するのに長時間を要すること、世界規模の展開による効率性の享受が困難な点を指摘している。

また、Dimitrova, et al. (2013)において、小売業は依然として国際展開が企業の成長や発展の原動力になるまでに到達してないことが述べられており、さらに小売企業の業績と国際展開は負の相関があると示された。これらの研究によって、小売業において国際化の困難な点が未だに多く強調されている。では何が成功要因となるのだろうか。

鳥羽(2014)は現地市場で「正当性(Legitimacy)」を獲得することの重要性をテスコの事例を用いて説明した。また、商品調達の現地化推進による正当性の獲得とPBの投入は国際化の成否に関係がみられると指摘した。

小売業研究において、現地化の重要性は従来から述べられてきた。例えば、Dawson (2003) は、小売国際化の研究は、参入後の過程についての研究が極めて希薄であり、現地市場における情報収集、業態選択と店舗拡大、現地市場における地位の確立に至る過程を分析する必要があると述べている。

また、Fransquest, M., Dawson, J., Molla, A. (2013) も参入後現地化の過程を考察する必要性を指摘した。とりわけ、最初に企業理念の浸透と情報収集に努め、その上で顧客関係、店舗展開、商品調達、ブランドのマネジメントを介して現地化を図ることが重要であると指摘した。

海外市場参入後の研究として、テスコの事例研究がある。Ho and Temperley (2013) はテスコによる台湾からの撤退について研究を行った。そのなかで撤退の要因として、第一に先発企業が展開する業態との差別化に失敗、第二に過剰な輸入食品の投入、第三にPB商品の訴求が「安かろう、悪かろう」のものであったこと、第四に現地の食生活に対応した品揃えに失敗したことをあげている。これらはブランド・マネジメントの失敗によるものであり、強力な世界標準化の推進が撤退を招いたと考察した。

加えて鳥羽 (2014) においても日本におけるテスコの撤退事例は、本国であるイギリスにおける強みの再現に失敗したと指摘している。具体的には、日本法人は小規模でありパイニング・パワーの発揮ができなかったことに加えて、進出先国における日本において魅力的なPB商品を提供することができなかったことを要因としてあげている。さらに、知名度が低い段階で大量のPB商品を投入したため顧客数が現状したと述べている。

それに対して、成功事例としてテスコにおける韓国進出に関する研究としてCoe and Lee (2006, 2013) とPark and Harris (2014) の研究がある。それによると第一の成功要因は、現地化とりわけ徹底的な現地調達の追求にあると指摘している。韓国における現地調達企業

は、1999年時に1,023社であったが2011年には3,718社に商品調達体制を強化し、全商品の95%以上を現地調達することに成功した。それを独自に流通センターと物流体制を構築するとともに漸進的にPB商品を投入し、2008年には総売上高の28%をPB商品が占めている。

これらテスコの国外進出の成功と失敗の事例に関する既存研究から、小売企業の国外進出においては、品揃えのなかでもとりわけPB商品の現地市場浸透の成否が重要であることが明らかになった。

2. PB商品の発展段階と特徴

次に既存研究をもとにして、これらPB商品について発展段階とその特徴について概観する。近年のPB商品に関する分類の原型としては、Samways (1995) の研究があげられる。Samways (1995) は、PB商品に付与されているラベルの特徴をもとにして、ジェネリック、エクスクルーシブ・レーベル、オウン・レーベル、オウン・ブランドの4種類に分類した。

ジェネリックとは、ベーシックや無地のパッケージであり、低コストかつ低品質な格安な商品ラインのものである。エクスクルーシブ・レーベルとは、ストア名が記載されておらず、ブランド名は小売組織以外のものを使用している。ただし、小売組織独自の特注品であり、これらの多くは競争的な価格で提供されているものである。

オウン・レーベルとは、すべての商品にストア名を記載してあるものをさす。これらの多くは高品質であり企業イメージを促進する目的で利用される。さらにオウン・ブランドでは店舗名に依存したブランドをさす。これらの多くは高品質でありブランドごとに販売促進まで行われている。

このようなSamways (1995) のPB商品の分類に加えて、Sternquist (2007) はPB商品の発展段階について、ブランド形態、戦略、目的、商品、技術、品質とイメージ、価格ポジション、消費者の購買動機、サプライヤーの視点か

Mar. 2016 ドイツ系小売企業の市場参入とイギリスにおけるプライベートブランド戦略

らその発展段階を5世代に分類した(表1)。Sternquist (2007)によると、第1世代のジェネリック、第2世代の独自レーベル、第3世代の自社ブランドとしてのサポートがある商品、第4世代の拡張された小売ブランド、第5世代の企業ブランドである。

第1世代のジェネリックは、ブランド名がなく、低コストで低品質であり、価格設定の選択肢として低価格のものをさす。第2世代の独自レーベルとは、自社ブランドとしての記載はなく、低価格のコピー型商品であり、中程度の品

質ながら競争的な価格を追求したものである。第3世代の自社ブランドサポート商品とは、商品の自社名を記載しており、企業イメージを消費者に促進するものであり、品質を保証されたものである。

第4世代の拡張された小売ブランド商品とは、ストア名を記載した高品質な差別化された商品であり、価格は知名度あるブランドと同等もしくは高価格である。第5世代の企業ブランドとは、企業名が付与された商品であり、企業イメージ全体を通じた品質と一貫性を持ち、消

表1 Sternquist (2007) によるPB商品の発展段階による分類

	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	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；いっそうのイメージ向上、差別化	協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	ステークスホルダー・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	価格がいまだに重要	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

注) 第1~4世代については、Laaksonen and Reynolds (1994), Dawson (2001) より引用。

出所) プレンダ・スタンクイスト著、若林靖永・崔容熏他訳(2009)『変わる世界の小売業—ローカルからグローバルへ—』新評論, 208頁。

費者にとっても企業に対する信頼がおける価値のある商品に付与されるものである。

このようにPB商品は各企業の戦略によってNB商品より安価なものもあれば、逆に高品質を追求した高価格なものまで幅広く含まれている。小売業が国際化していく中で、現地市場の中でストアの差別化を発揮するためにPB商品の投入が行われる。しかしながら、どのようなPB商品を市場投入したのかによって進出先国における成否が分かれる。そのため、小売業にとってPB商品戦略は、国外展開の際における重要な成否の要因となるのである。そのため、次章では、PB商品の浸透している欧州における小売業の国際展開について、イギリスとドイツの市場を中心に考察していく。

Ⅲ イギリスとドイツのグロースリー小売企業におけるPB商品戦略

1. イギリスとドイツのグロースリー小売企業とその現状

Kantar Retailの発表によるとイギリスにおける小売業は、2013年度売上高において、第1位のテスコは約451億5,900万ポンド、第2位のセインズベリーは約246億5,000万ポンド、第3位のアズダは約222億8,600万ポンド、第4位のモリソンズは約189億100万ポンドであり、この上位4社はイギリス小売においてビッグ4社といわれている。ドイツ系小売企業として、第14位のリドルは約40億6,900万ポンドであり、第21位のアルディは約28億8,300万ポンドである⁷⁾。

テスコは1919年に創業し、ロンドンのイーストエンドにて露天の食品店を開業した。その後、1929年にロンドン北部でテスコ第1号店を出店、1974年ガソリンスタンドを出店、1991年には石油会社以外で売上高イギリス最大の企業になった。1995年にはクラブカードを導入し、ハンガリーへ海外初出店し、セインズベリーを抜き、イギリス最小小売業となった。その後も1999年にオンラインバンクと書店開始し、2006

年にはテスコダイレクト開始した。テスコは2015年11月現在、ハートフォードシャーに本社があり、イギリスグロースリー小売企業のなかで売上高第1位を占めている企業である⁸⁾。

セインズベリーは1869年にセインズベリー夫妻が創業した。その創業はイギリスの4大小売業の中でも一番古く、1994年まで売上高第1位であった。2003年にはアズダに抜かれ第3位になったが、2013年には再びアズダを抜き第2位になり、アズダと売上高第2位争いをしている企業である⁹⁾。

アズダは、1949年にヨークシャーの農家によって Associated Dairies and Farm Stores Ltd.を設立されて始まった。スーパーマーケットを運営していたPeter AsquithとFred兄弟が Associated Dairiesと一緒にASDAを1969年に設立した。世界第1位の売上高をもつアメリカのウォルマートによって1999年に買収された。本社は北部のリーズにあり、2014年の売上高は第3位である¹⁰⁾。

モリソンズは1899年にアズダ本社のあるリーズの隣町ブラッドフォードにて創業した。1998年にロンドンに出店し、イギリス南部へ進出した。2003年までは売上高6位であったが、2004年に自社よりも規模の大きかったセーフウェイを買収しイギリス小売企業のビッグ4に加わった。2011年にコンビニエンス業態のM localを出店し、2014年にはオンラインショッピングを開始し、ポイントカード'Match & More'を導入している、売上高第4位の企業である¹¹⁾。

次にユーロモニターからイギリスとドイツのストアブランドにおける市場シェアについて概観していく。ユーロモニターによると、2008年から2013年において、イギリスのストアブランド上位4位(テスコ、セインズベリー、アズダ、モリソンズ)は堅調に推移している(表2)¹²⁾。

とりわけ2013年において、ストアブランドシェア上位4社は58.1%を占め、グロースリー小売業においては寡占化状態にある。このうち特徴的な点は、2008年から2013年間における

Mar. 2016 ドイツ系小売企業の市場参入とイギリスにおけるプライベートブランド戦略

シェアの推移であり、アルディは1.92倍増、リドルは1.5倍増である。

イギリスのグロサリー小売売上高ランキングの中で急上昇しているアルディとリドルについて本国ドイツのグロサリー小売企業の売上高について概観する(表3)。ドイツにおけるアルディは売上高第2位であり2013年度のシェアは13.7%を占めている。リドルは第3位でありシェアは8.6%を占めている。ドイツの小売業にみられる特徴は、2008年から2013年間に於けるブランド別上位5位(エデカ、アルディ、リドル、カールシュタット、レーベ)のシェアは堅調な推移であることである。

とりわけドイツにおいて、シェア上位企業は業態によってストアブランド名を分けて使用しており、企業別に見ると、上位4社(エデカ、シュバルツ、アルディ、レーベ)でドイツ市場シェアの64.7%(2013年)を占め、寡占化が進んでいる(ユーロモニターによる企業シェアによる)ことがわかる。

イギリスにおいて市場シェアを拡大しているアルディとリドルは本国であるドイツにおいては大手5社に入る企業である。アルディは1990年に、リドルは1994年にイギリスに参入した。それにもかかわらず、近年イギリス市場において市場シェアが急速に拡大しているのはなぜな

表2 イギリスのグロサリー小売企業におけるストアブランドシェア上位25社(2008-2013年)

(%)

順位	ストアブランド	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	企業名(GBO)
1	Tesco	23.5	23.2	23.4	23.4	23.4	23.2	Tesco Plc
2	Sainsbury's	12.3	12.3	12.5	12.5	12.7	12.9	J Sainsbury Plc
3	Asda	12.3	12.7	12.2	12.7	12.8	12.8	Wal-Mart Stores Inc
4	Morrisons	9.1	9.5	9.8	9.9	9.6	9.2	Wm Morrison Supermarkets Plc
5	The Co-operative	-	1.1	2.8	3.9	4.8	4.6	Co-operative Group Ltd, The
6	Waitrose	2.8	2.9	3.1	3.3	3.4	3.6	John Lewis Partnership Plc
7	Aldi	1.4	1.5	1.5	1.8	2.2	2.7	Aldi Group
8	Lidl	1.4	1.5	1.6	1.8	1.9	2.1	Schwarz Beteiligungs GmbH
9	Spar	2.0	2.1	2.1	2.0	2.0	1.9	Internationale Spar Centrale BV
10	Iceland	1.4	1.6	1.7	1.7	1.7	1.8	Iceland Frozen Foods Ltd
11	Marks & Spencer	1.1	1.1	1.3	1.4	1.4	1.4	Marks & Spencer Plc
12	Nisa-Today's	0.9	0.8	0.9	0.9	1.0	1.1	NISA-Today's (Holdings) Ltd
13	Londis	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	Musgrave Group Plc
14	Premier Stores	0.6	0.6	0.7	0.7	0.8	0.7	Booker Group Plc
15	One Stop	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7	0.7	Tesco Plc
16	Midlands Co-op	0.7	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6	Midlands Co-operative Society
17	Martin's	0.5	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	Martin McColl Ltd
18	Costcutter	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	Costcutter Supermarkets Group
19	Greggs	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	Greggs Plc
20	Best-one	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	Bestway (Holdings) Ltd
21	Farmfoods	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.3	Farmfoods Ltd
22	Budgens	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	Musgrave Group Plc
23	Midcounties Co-op	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	Midcounties Co-operative, The
24	Bargain Booze	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2	Bargain Booze Ltd
25	Mace	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.2	Palmer & Harvey Mclane Ltd

出所) ユーロモニター (アクセス日 2014 年 8 月 25 日)。

のかイギリスとドイツにおけるPB商品の実態調査から考察していく。

2. イギリスとドイツにおけるPB商品に関する実態調査

本節において、筆者によって行われたイギリスのグロサリー小売企業の大手4社とドイツ系グロサリー小売業であるアルディとリドルにおけるPB商品に関する実態調査結果を中心に考察していく。実態調査の期間は、2014年3月6日から17日であり、その方法は筆者の店舗視察による定量調査である。場所はイギリスのリーズとドイツのベルリンである。

この実態調査は、費用や視察可能時間など制約から実態調査対象の地域や店舗、そして対象店舗数が限られたものとなってしまう、網羅的な調査を行うことができなかった。また、研究費の制約もあり、店舗視察による定量調査方法をとっているためその方法性においても多くの限界と問題もある。

加えてPB商品の増減はその期間が短く、ブランドの出現・消失のサイクルも早いものもある。また、地域や店舗間によって異なることも否めない。また、二次データとして5年に1回調査される政府機関による小売業におけるPB調査もある。

表3 ドイツのグロサリー小売企業におけるストアブランドシェア上位25社(2008-2013年)

(%)

順位	ストアブランド	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	企業名(GBO)
1	Edeka	14.3	14.3	14.5	15.1	15.4	15.6	Edeka Zentrale AG & Co KG
2	Aldi	13.4	13.6	13.1	13.1	13.4	13.7	Aldi Group
3	Lidl	8.1	8.4	8.3	8.4	8.5	8.6	Schwarz Beteiligungs GmbH
4	Kaufland	6.4	6.5	6.7	6.6	6.8	6.8	Schwarz Beteiligungs GmbH
5	Rewe	5.6	5.8	6.0	6.2	6.2	6.3	Rewe Group
6	Netto Marken-Discount	2.3	5.4	6.1	6.2	5.9	6.1	Edeka Zentrale AG & Co KG
7	Real	4.8	4.7	4.5	4.3	4.3	4.2	Metro AG
8	Penny Markt	3.6	4.0	4.1	4.0	3.9	3.8	Rewe Group
9	Globus・Maxus	1.7	1.7	1.7	1.7	1.8	1.8	Globus Holdin GmbH & Co
10	Marktkauf	2.0	2.0	1.8	1.8	1.8	1.8	Edeka Zentrale AG & Co KG
11	Norma	1.7	1.6	1.4	1.4	1.4	1.4	Norma Lebensmittel Filialbetrieb GmbH & Co KG
12	Toom	1.4	1.4	1.1	1.1	1.1	1.1	Rewe Group
13	Kaiser's Tengelmänn	1.4	1.3	1.1	1.1	1.0	1.0	Tengelmänn Group, The
14	Famila/Combi	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	J Bunting's Beteiligungs AG
15	Aral	0.8	0.8	0.9	0.8	0.8	0.8	British Petroleum Co Plc, The
16	Shell Shop	0.8	0.9	0.8	0.8	0.8	0.7	Koninklijke Shell Groep/Royal Dutch Shell Group
17	Hit	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	Dohle Handelsgruppe Service GmbH & Co KG
18	Esso	0.7	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6	Exxon Mobil Corp
19	Netto	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6	Dansk Supermarked A/S
20	Tegut	-	-	-	-	-	0.6	Migros Genossenschaftsbund eG
21	Rewe Nahkauf	0.7	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	Rewe Group
22	Sky	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	Coop eG
23	Markant	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	J Bunting's Beteiligungs AG
24	Total	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3	Total SA
25	Trink Gut	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	Trinkgut Deutsche Getränke-Holding GmbH

出所) ユーロモニター (アクセス日2014年8月25日)。

Mar. 2016 ドイツ系小売企業の市場参入とイギリスにおけるプライベートブランド戦略

しかしながら、小売業は消費者に一番近い川下に位置する産業であり、その変化と動向は5年に1度の調査では現状を分析するには十分とは言えない。そのため、この実態調査の結果は限定した説明力しか有していないが、それでも現状の一部を詳述できるであろう。

このような研究方法を採択したのは、阪南大学の国外研究期間中に、リーズ大学に在籍して研究する機会を与えていただいたことも大きい。リーズは、マークス&スเปนサーの創業地でありながらもアズダの本社があり、隣接都市であるブラッドリー市にはモリソンズの本社がある。そういった小売業従事者が多くみうけられる環境下で、公式・非公式のインタビューをする機会を多く得ることができた。

そのような実務家の方々からのインタビューをする中から、視察による実態調査の重要性を痛感し、実行に至った。実態調査対象は、小売業の業態ごとに1店舗を抽出した。異なる企業間においては、店舗面積と立地状況とを鑑みて近似なもの、リーズにおいては地域の売上で1番であった店舗を抽出し、限られた地域内の中においては視察対象の店舗の代表性については十分に留意した。その実態調査結果は表4～6である。

テスコにおける実態調査対象店舗は対象面積の小さい順に①テスコエクспレスのLeeds Boar Lane Express店(Boar Lane Leeds West Yorkshire LS1 6EL)でありLeeds駅近くにある街中店舗の代表的な店舗、②テスコメトロのLeeds Bond Street Metro店(Bond Street Leeds West Yorkshire LS1 5BQ)上記テスコエクспレスのすぐ近くにある中規模店、③テスコエクストラのLeeds Seacroft Extra店(Unit 5 York Road Leeds West Yorkshire LS14 6JD)アルディが近くにある互いに視察しあっている店舗、④テスコスーパーストアのLeeds Superstore店(361 Roundhay Road Leeds West Yorkshire LS8 4BU)テスコのリーズ地域最大規模店舗である¹³⁾(表4)。

アズダにおける実態調査対象店舗は、①ア

ズダスーパーマーケットのMeanwood店(34 Green Road, Meanwood, Leeds, LS6 4JP)であり、近くにWaitrose Leeds店とアルディMeanwood Leeds店がある店舗、②アズダスーパーストアのKillingbeck店(Killingbeck Drive, Leeds, LS14 6UF)であり、周辺地域で売上高第1位である店舗である、③アズダスーパーセンターPudsey店(Owlcotes Shopping Centre, Leeds, LS28 6AR)であり、周辺地域での最大規模店舗である¹⁴⁾。

セインズベリーにおける実態調査対象店舗は、①セインズベリーローカルLeeds Boar Lane Local店(63 Boar Lane, Leeds, LS1 6HW)であり、テスコメトロとエクспレスに近い市内中心店、②セインズベリースーパーストアのLeeds White Rose店(White Rose Shopping Centre, Dwesbury Road, Leeds, LS11 8LS)であり、地域最大規模店舗かつアルディが近くにある店舗である¹⁵⁾。

モリソンズにおける実態調査対象店舗は、モリソンズLeeds Kirkstall店(Kirkstall Leeds, LS5 3RP)モリソンズにおける模範店舗とされ試験的取り組みを行う際に使用されている店舗である¹⁶⁾。

ドイツ系小売企業であるアルディにおける実態調査対象店舗は、イギリスにあるアルディとしてMeanwood, Leeds店(Meanwood, Leeds LS7 2TT)近くにWaitroseとアズダスーパーマーケットがある店舗である¹⁷⁾(表5)。

ドイツ系小売企業であるリドルにおける実態調査対象店舗は、イギリスにあるリドルとしてHunslet店(Hunslet Green Ret Park-The Oval 2, Leeds LS10 2AG)であり、アルディMeanwood Leeds店と近似な立地の店舗であり、モリソンズに近い店舗である。

ドイツにある店舗における実態調査の対象地域は限られた予算と海外調査のため首都ベルリンのみを対象としている。その対象店舗は、アルディのベルリン店(Tiergarten, Invalidenstraße 59, 10557 Berlin)であり、ベルリン駅すぐ近くの住宅街かつ大型商業施設内な

表4 イギリス系小売企業のビッグ4社とドイツ系小売企業のアルディとリドルのPB商品実態調査

テスコエクспレス

	一般食品	一般PB数	生鮮野菜	PB野菜	チルド	PBチルド	冷凍	PB冷凍	飲料	PB飲料	酒類	PB酒類	総計
品数	897	252	3	86	181	254	61	48	92	46	86	23	2,029
PB比率(%)		21.90%		96.60%		58.40%		44.00%		33.30%		21.10%	34.90%

テスコメトロ

	一般食品	一般PB数	生鮮野菜	PB野菜	チルド	PBチルド	冷凍	PB冷凍	飲料	PB飲料	酒類	PB酒類	総計
品数	2,360	438	4	192	601	446	88	134	323	106	627	78	5,397
PB比率(%)		15.70%		98.00%		42.60%		60.40%		24.70%		11.10%	25.80%

テスコエクストラ

	一般食品	一般PB数	生鮮野菜	PB野菜	チルド	PBチルド	冷凍	PB冷凍	飲料	PB飲料	酒類	PB酒類	総計
品数	4,874	1,097	7	298	1,276	831	1,080	482	1,087	160	1,068	190	12,450
PB比率(%)		18.40%		97.70%		39.40%		30.90%		12.80%		15.10%	24.60%

テスコスーパーストア

	一般食品	一般PB数	生鮮野菜	PB野菜	チルド	PBチルド	冷凍	PB冷凍	飲料	PB飲料	酒類	PB酒類	総計
品数	6,258	1,224	12	347	1,484	911	762	242	1,179	201	1,476	253	14,349
PB比率(%)		16.40%		96.70%		38.00%		24.10%		14.60%		14.60%	22.10%

セインズベリーローカル

	一般食品	一般PB数	生鮮野菜	PB野菜	チルド	PBチルド	冷凍	PB冷凍	飲料	PB飲料	酒類	PB酒類	総計
品数	362	182	31	59	240	220	36	24	80	46	239	55	1,574
PB比率(%)		33.50%		65.60%		47.80%		40.00%		36.50%		18.70%	37.20%

セインズベリー

	一般食品	一般PB数	生鮮野菜	PB野菜	チルド	PBチルド	冷凍	PB冷凍	飲料	PB飲料	酒類	PB酒類	総計
品数	4,444	1,612	7	412	2,461	1,472	964	394	520	180	1,440	145	14,051
PB比率(%)		26.60%		98.30%		37.40%		29.00%		25.70%		9.10%	30.00%

アズダスーパーマーケット

	一般食品	一般PB数	生鮮野菜	PB野菜	チルド	PBチルド	冷凍	PB冷凍	飲料	PB飲料	酒類	PB酒類	総計
品数	975	318	12	131	380	476	166	240	180	162	44	329	3,413
PB比率(%)		24.60%		91.60%		55.60%		59.10%		47.40%		88.20%	48.50%

アズダスーパーストア

	一般食品	一般PB数	生鮮野菜	PB野菜	チルド	PBチルド	冷凍	PB冷凍	飲料	PB飲料	酒類	PB酒類	総計
品数	2,578	427	48	230	1,216	832	474	330	320	220	90	450	7,215
PB比率(%)		14.20%		82.70%		40.60%		41.00%		40.70%		83.30%	34.50%

アズダスーパーセンター

	一般食品	一般PB数	生鮮野菜	PB野菜	チルド	PBチルド	冷凍	PB冷凍	飲料	PB飲料	酒類	PB酒類	総計
品数	4,711	823	24	260	1,742	1,620	615	410	411	250	135	855	11,856
PB比率(%)		14.90%		91.50%		48.20%		40.00%		37.80%		86.40%	35.60%

モリソンズ

	一般食品	一般PB数	生鮮野菜	PB野菜	チルド	PBチルド	冷凍	PB冷凍	飲料	PB飲料	酒類	PB酒類	総計
品数	3,383	1,360	490	221	1,762	1,607	778	330	560	302	1,300	86	12,179
PB比率(%)		28.70%		31.10%		47.70%		29.80%		35.00%		6.20%	32.10%

ドイツ・アルディ

	一般食品	一般PB数	生鮮野菜	PB野菜	チルド	PBチルド	冷凍	PB冷凍	飲料	PB飲料	酒類	PB酒類	総計
品数	37	658	5	76	10	112	18	122	6	76	8	84	1,212
PB比率(%)		94.7%		93.8%		91.8%		87.1%		92.7%		91.3%	93.1%

ドイツ・リドル

	一般食品	一般PB数	生鮮野菜	PB野菜	チルド	PBチルド	冷凍	PB冷凍	飲料	PB飲料	酒類	PB酒類	総計
品数	157	1,155	10	84	16	346	21	136	6	88	6	136	2,161
PB比率(%)		88.0%		89.4%		95.6%		86.6%		93.6%		95.8%	90.0%

イギリス・アルディ

	一般食品	一般PB数	生鮮野菜	PB野菜	チルド	PBチルド	冷凍	PB冷凍	飲料	PB飲料	酒類	PB酒類	総計
品数	24	740	5	92	12	424	19	210	20	71	23	128	1,768
PB比率(%)		96.9%		94.8%		97.2%		91.7%		78.0%		84.8%	94.2%

イギリス・リドル

	一般食品	一般PB数	生鮮野菜	PB野菜	チルド	PBチルド	冷凍	PB冷凍	飲料	PB飲料	酒類	PB酒類	総計
品数	35	731	4	83	22	308	13	132	18	89	38	115	1,588
PB比率(%)		95.4%		95.4%		93.3%		91.0%		83.2%		75.2%	91.8%

注) 一般食品とは、小麦粉、調味料、菓子、パン類など常温保存の食品をさす。品数とは、SKU (Stock Keeping Unit) 数である。
出所) 筆者作成。

Mar. 2016 ドイツ系小売企業の市場参入とイギリスにおけるプライベートブランド戦略

どではない独立店舗を選択した。

また、リドルのベルリン店舗は、Charlottenburg 店 (Wilmerdorfer Str. 126, 10627 Berlin-Charlottenburg-Wilmersdorf) であり、上記のアルディと同規模かつ市内のアルディ近隣店舗を調査対象とした。

PB 商品はあらゆる商品カテゴリーにあり幅広いため、今回は食品に限って調査を行った。

表 4・5 にみられるように、アルディとリドルのドイツ系小売企業は、ドイツ本国のみならず、英国においても PB 商品比率が 90% 以上と高い。とりわけ、コンビニエンス業態における PB 商品比率は、テスコエクスプレス 34.9%、セインズベリーローカル 37.2% であった。また、アズダの PB 商品比率は、アルディとリドルの店舗と同規模の売り場面積店舗といわれるスーパーマーケット業態においても 48.5% である。

アズダも全体を通してみると、NB を多く揃えていることもあり、PB 商品比率が 50% 未満であった。食品・飲料品に絞って数えた影響もあるが、アルディとリドルの PB 比率の高さは顕著である。

このようにアルディとリドルにおける極度に高い PB 商品比率は、本国ドイツの歴史的、社会的背景による影響を強く受けている。例えば、東西ドイツで統治されていた頃、東ドイツは国営店でしか買い物ができず、消費文化が根づいていなかった。そのようななかで、東西統一後の混乱で低所得者層が増え、低価格商品が好まれた。また、食品業者が育つ土壌がない時代が長く続き、食品製造をしてもそれを仕入れて販

売してくれる小売業者が少なかった点もあげられる。

そのため、小売業者も大手が寡占しており、食品製造業者は小売業者より発言力が弱まり、小売業にとって利益が多い PB 商品を提供する製造業社が多いのである。加えて、2002 年ドイツマルク廃止、ユーロ参加への影響で買い控えが進み、それを機に値上げを行った小売企業と、低価格路線を貫く小売企業とにわかれた。とりわけ、低価格を望む消費者が増加してアルディやリドルは急成長したのである。

このようにアルディとリドルの高い PB 商品比率から、第一に小売市場の上位集中化による PB 商品比率の向上へ影響と、第二に PB 商品比率は景気変動と逆相関関係にあるということと、第三に PB 製品の品質と価格訴求力の向上が PB 比率の向上に寄与するということが明らかになった。

さらに実態調査から表 6 のようにイギリスにおける大手小売企業 4 社とアルディとリドルの PB 商品のブランド展開とそのブランド名を整理した。イギリスを本国にもつテスコ、セインズベリー、アズダ、モリソンズの 4 社は価格を上・中・下の 3 価格帯に分類し、加えて健康志向、オーガニック、子供用の PB 商品をもつ。それに対し、アルディとリドルは基本的には低価格を中心としており、近年、オーガニックと高価格 PB 商品の一部投入したのみである。

ドイツ系小売企業であるアルディとリドルは、業態も店舗形態も類似点が多い。ただし、PB 商品の国外展開では異なる点もある。例え

表 5 イギリスのリーズと本国ドイツベルリンにおける PB 商品比率

調査企業	食品・飲料品数	PB 食品・飲料品数	PB 比率
ドイツ・アルディ	1,212	1,128	93.1%
イギリス・アルディ	1,768	1,665	94.2%
ドイツ・リドル	2,161	1,945	90.0%
イギリス・リドル	1,588	1,458	91.8%

注) 食品・飲料品のみ(花、化粧品、図書、文具、玩具、ペットの餌、電化製品などは除いた)。

SKU (Stock Keeping Unit) の数である。

出所) 筆者作成。

ば、アルディのPB商品の特徴として、ドイツ本国国内では、自社だけでしか取り扱いのない第2世代のPB商品が中心であり、自社ストア名の入った商品はほとんどない。しかしながら、進出先国のイギリスでは、ドイツのアルディを強調した第3世代のPB商品を中心に展開をしている。

さらにイギリスにおいて、Al cafeといった本国ドイツにはない高付加価値ブランドを開発し展開しはじめている。一方リドルは、本国ドイツでも進出先国イギリスにおいても企業名であるリドルを付与したPB商品を展開しているものの、アルディに比べるとNB商品も取り扱いが多いことも特徴的である。

アルディとリドルは、ドイツ本国においてもイギリスへの進出当初からPB商品比率が高かったものの、近年急速にシェア拡大をしているのはなぜなのか。その要因のひとつとして、PB商品開発における現地化があげられる。イギリス市場参入当初は、ドイツで使用しているPB商品を扱っていたが、牛乳、牛肉、豚肉、羊肉や野菜などの農産品については、イギリスまたはスコットランド産の現地から調達を行うことにより消費者の反発を減少させ、現地の消費者に浸透していったのである¹⁸⁾。

つまり商品調達の現地化の推進によりイギリス社会における正当性を獲得したといえる。また店舗の運営形態においてもイギリスではデビットカード・現金のみの支払でコストを抑えていたが、店舗拡大計画に伴い、2014年11月からVISAカードとマスターカードでのカードでの支払いを可能にした。

このような実態調査結果より、ドイツ系小売企業であるアルディとリドルにおけるイギリス進出戦略について詳述していく。両企業の企業ブランドはドイツとイギリスとともに統一されていた。また、イギリス国内の店舗形態および店内配置は標準化されていた。

とりわけ、ドイツのアルディのPB商品は、発展段階の第2世代にあたるのに対し、イギリスのアルディのPB商品は、ストアネームが入った発展段階の第3世代を中心としており、第2世代のPB商品は少なく、第4世代の高付加価値の展開を模索中である。そして、リドルはイギリスとドイツともに同様な戦略をとっており、第3世代のPB商品である。

このようなドイツ系小売企業に対し、テスコ、セインズベリー、アズダ、モリソンズのイギリス小売企業は、発展段階の第4世代を中心として、一部第5世代をも包括するPB商品戦

表6 イギリスにおける大手小売企業4社とアルディとリドルのPB商品のブランド展開

	テスコ	セインズベリー	アズダ	モリソンズ	英アルディ	英リドル
高付加価値商品ライン	Finest	Taste the Difference	Extra Special	M Signature	Specially SELECTED	Deluxe
基本商品ライン	TESCO	by Sainsbury's	ASDA	MORISSONS	-	-
低価格商品ライン	Everyday Value	basics	Smart Price	M Saver	everyday essentials	Simply. . .
健康志向商品ライン	Healthy living	be good to yourself	Good for you	NuMe	Be light	-
オーガニック商品ライン	Organic working with nature	SO Organic	Organic	M Organic	bio	Bio trend
子供向商品ライン	goodness for kids	-	Chosen by KIDS	JUST FOR KIDS	-	-
衣服	F & F	Tu	George.	NUTMEG	-	-

出所) 筆者作成。

Mar. 2016 ドイツ系小売企業の市場参入とイギリスにおけるプライベートブランド戦略

略をとっていることが明らかになった。

Ⅳ おわりに

今回の実態調査によって、2013年におけるイギリスにおけるグロサリー小売企業の動向とPB商品の現状について明らかになった。これらの実態調査を通じて、補足としてこれまでイギリスの消費者は保守的なため、決まった小売企業に通う方法をとっていたが、先にアルディやリドルにて揃えられる限りのものを買ひ、足りないものを従来店で購入するようなイギリスにおける消費スタイルの変化がみられた。

そして、これらドイツ小売企業に対抗しようとした結果、イギリスの小売業各社も販売価格を引き下げ競争に巻き込まれることになった。各社の値下げ競争激化により、より一層各社の売上高を減少させた。また、価格はインターネットでモニタリングされるようになり、その後各社は価格比較機能をもち、最低価格保証制度などのサービスを始め、顧客カードやパウチャーにてキャッシュバックするなど実質値下げが行われるようになり、2014年度はさらに売上高が減少した。

価格や売上のみならず、PB商品戦略の変更も行われた。例えば、アズダは2006年に商品の95%を低価格自社ブランドで揃えたEssentialsをテスト展開したものの取りやめている。アズダは特売ではなく、常に値段を控えたPrice LOCKブランドを始めた。サービスの変更として、モリソンズは打開策としてMatch & Moreという会員カードを開始し、サービスを強化した。それ以外にも、各社のもつ業態や店舗構成にも影響を与え、セインズベリーはダンスク社のもつネットーというハードディスカウント業態と提携して再びイギリスの出店を実施し始めた。

以上のように、イギリスにおけるドイツ系小売企業であるアルディとリドルの台頭は既存のイギリス系小売企業に脅威を与えた。ドイツ系小売企業はPB商品比率が進出先国のイギリス

においても高く、生鮮食品のなかでもとりわけ畜産においても英国国内調達ルートを確立し、商品調達の現地化に成功し、現地消費者においても正当性を獲得していった。このようなアルディとリドルの現地におけるPB商品開発はイギリスにおける成功要因の一つといえるであろう。このように、PB商品は小売業の国際展開における成否に関与していることが明らかになった。

しかしながら、限られた実態調査ゆえに本稿の研究には限界と課題も多くある。第一に、イギリスには地域間格差も多いため、南部のロンドンと北部のリーズ、そしてスコットランドなどのエディンバラではPB商品の品ぞろえや消費者傾向が必ずしも一致していないかもしれないという点である。第二にイギリスとドイツを中心とした本国と進出先国という2国間でのPB商品に関する比較となってしまうため、第3国におけるイギリス系小売企業とドイツ系小売企業のPB商品の比較ができなかった。第三に今回は実態調査を中心としたため、本国と海外進出先国におけるPB商品や企業ブランド戦略の違いについての精緻化や一般的な理論化までは考察できなかった。

そのため、この実態調査結果に加えて、公的資料との比較や幅広い実態調査を行いながら、PB商品に関してさらなる実証研究と理論化については今後の研究課題としたい。

【付 記】

本研究は、JSPS科研費15K17152の成果の一部である。

国外研究をする機会を与えていただいた阪南大学と受入機関であったリーズ大学とその関係者各位に厚く御礼を申し上げる。

また、リーズ大学滞在中に学術交流いただいた多くの方々と、公式・非公式のインタビューにて多くのことをご示唆いただいた実務家の皆様に心より御礼を申し上げます。

最後に、このような拙い研究を論文に残しておくべきであると強く勧めてくださった恩師である大石芳裕先生に深く感謝申し上げます。

注

- 1) 流通経済研究所のHPによる。
- 2) PB商品に関する研究として、木立(2010)は食品メーカーの立場から、堂野崎はイギリスのPB戦略について、菊池(2011)はスーパーマーケットのPB商品について、矢作(2014)はNBとPBの競争と共存に着目したデュアル・ブランド戦略について考察した。
- 3) 木立(2010)によるとPB商品の用語は、ブランディング問題と商品仕様の問題の異なった要素が含まれており、講義のPB商品にはコンビニエンスストアによるメーカーブランド名を残したままのオリジナル商品や自主企画商品があり、そこではブランディング問題は含まれないなど、用語の使用方法については統一されていないと指摘している。
- 4) イギリスのPB商品に関する資料として、イギリス競争委員会の発表する報告書がある。これらを使った研究には堂野崎(2004)がある。
- 5) アルディのHP, <http://www.aldi.com/>, <https://www.aldi.co.uk/>, (アクセス日2015年6月10日)。
- 6) リドルのHP, <http://www.lidl.de/>, <http://www.lidl.co.uk/>, (アクセス日2015年6月10日)より。
- 7) Kantar Retail 2013, http://www.kantarretail.com/KR2013Top50/Kantar_Retail_2013_Top_50_Retailers.pdf, (アクセス日2015年6月1日)による。
- 8) テスコのHP, <http://www.tesco.com/>, (アクセス日2015年11月11日)より。
- 9) セインズベリーのHP, www.sainsburys.co.uk/, (アクセス日2015年11月11日)より。
- 10) アズダのHP, <http://www.asda.com/>, (アクセス日2015年10月20日)より。
- 11) モリソンズのHP, www.morrisons.com/, (アクセス日2015年11月11日)より。
- 12) ユーロモニターデータベース(アクセス日2014年8月25日)による。
- 13) テスコ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(以下、CVS)業態のテスコエクスペレス、スーパーマーケット(以下、SM)業態のテスコメトロ、ハイパーマーケット(以下、HM)業態のテスコエクストラ、スーパーストア(以下、SUC)業態のテスコスーパーストア、非食品を扱うテスコホームプラスである。とりわけテスコメトロは、テスコスーパーストアとテスコエクスペレスの中間の規模である1,000㎡程度の販売面積を持ち、都市の中心地や駅のそばに出店されている。テスコエクストラは、主に郊外にみられ、テスコの取扱商品のほとんどを取り揃えており、非食料品も多く取り扱う。テスコスーパーストアは、スタンダードな大型スーパーであり、食料雑貨に加えて限定的に非食料品も取り扱う店

舗である。

- 14) セインズベリーは、CVS業態であるセインズベリーローカルとSM業態であるセインズベリーを展開している。
- 15) アズダの店舗形態は、SM業態であるアズダスーパーマーケット、SUC業態であるアズダスーパーストア、HM業態であるアズダスーパーセンター、非食品を扱うアズダリビングである。
- 16) モリソンズは、SM業態中心であり、後にCVS業態の試験店舗であるMローカルを始めた。
- 17) アルディとリドルは、配送時の梱包箱のまま店内に配置して個々の商品を売るボックスストア業態をドイツ国内外に展開している。
- 18) アズダ社におけるインタビューより。

参考文献

- Clark, P., Davies, S., Dobson, P. and Waterson, M. (2002) *Buyer Power and Competition in European Food Retailing*, Edward Elgar, Cheltenham UK.
- Coe, N. M. and Lee, Y. (2006) "The Strategic Localization of Transnational Retailers: The Case of Samsung-Tesco in South Korea", *Economic Geography*, Vol. 82, No. 2, pp. 61-88.
- Coe, N. M. and Lee, Y. (2013) "We've Learnt How to Be Local': The Deepinein Territorial Embeddedness of Samsung-Tesco in South Korea", *Journal of Economic Geography*, Vol.13 No. 2, pp. 327-356.
- Corstjens, M. and Lal, R. (2012) "Retail Doesn't Cross Borders", *Harvard Business Review*, Vol. 90 No. 4, pp. 104-111.
- Dawson, J. A. (1994), "Internationalization of Retailing Operations", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 267-282.
- Dawson, J. A. (2001), "Strategy and opportunism in European retail internationalization", *Journal of Management*, Vol. 12, pp. 253-266.
- Dawson, J. A. (2003) "Strategy and opportunism in European retail internationalization", *Journal of Management*, Vol. 12, pp. 253-266.
- Dimitrova, Boryana V., Bert Rosenbloom & Trina Larsen Andras (2013) "Does the degree of retailer international involvement affect retailer performance?", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 24, No. 3, pp. 243-277.
- Fransquest, M., Dawson, J. and Molla, A. (2013) "Post-Entry Internationalisation Activity of Retailers: An Assessment of Dynamic Capabilities", *Management Decision*, Vol. 51, No. 7, pp. 1510-

Mar. 2016 ドイツ系小売企業の市場参入とイギリスにおけるプライベートブランド戦略

- 1527.
- Ho, C. and Temperley, J. (2013) "Consumers' Reactions to Tesco's Market Entry in Taiwan: A Comparison with the UK Experience", *Marketing Management in Asia*, Routledge, pp. 101-119.
- Howard, E. (2001)「ヨーロッパ小売業のアジア進出」『アジア発グローバル小売競争』, 39-78頁。
- Laaksonen, H. & Reynolds, J. (1994) "Own Brands in food retailing across Europe", *Journal of Brand Management*, Vol. 2, No. 1, 1994, pp. 37-46.
- Padberg, D. I. (1968) *Economics of Food Retailing*, Cornell University.
- Park, J. and Harris, S. (2014) "Microfoundations for Learning within International Joint Ventures", *International Business Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 490-503.
- Porter, M. E. (1989), *Competition in Global Industries*, The Free Press. 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳 (1989)『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社。
- Samways, A (1995) *Private Label in Europe*, Pearsom Professional Ltd.
- Sternquist, Brenda. (2007), *International Retailing*, Fairchild, London. 若林靖永・崔容熏訳 (2009)『変わる世界の小売業』, 新評論。
- 大野尚弘 (2010)『PB戦略』千倉書房。
- 菊池宏之 (2011)「小売業におけるPB商品の展開と課題」『経営論集』東洋大学経営学部第77号, 141-152頁。
- 木立真直 (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, 140-152頁。
- 木立真直 (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』第20巻3号, 日本農業市場学会, 24-34頁。
- 堂野崎衛 (2004)「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—」『中央大学大学院研究年報』第33号, 13-28頁。
- 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, 152-160頁。
- 鳥羽達郎 (2009)「小売業の国際化と撤退の構造」『流通』第24巻, 日本流通学会流通, 103-111頁。
- 鳥羽達郎 (2014)「小売企業の国際展開における地域と制度」日本流通学会第28回全国大会報告資料。
- 根本重之 (1995)『プライベート・ブランド—NBとPBの競争戦略』中央経済社。
- 矢作敏行 (2014)『デュアル・ブランド戦略』有斐閣。
- アズダのHP, <http://www.asda.com/>, (アクセス日 2015年10月20日)。
- アルディのHP, <http://www.aldi.com/>, (アクセス日 2015年6月10日)。
- アルディ UK のHP, <https://www.aldi.co.uk/>, (アクセス日 2015年6月10日)。
- Kantar Retail 2013, http://www.kantarretail.com/KR2013Top50/Kantar_Retail_2013_Top_50_Retailers.pdf, (アクセス日 2015年6月1日)。
- セインズベリーのHP, www.sainsburys.co.uk/, (アクセス日 2015年11月11日)。
- テスコのHP, <http://www.tesco.com/>, (アクセス日 2015年11月11日)。
- モリソンズのHP, www.morrisons.com/, (アクセス日 2015年11月11日)。
- リドルのHP, <http://www.lidl.de/>, (アクセス日 2015年6月10日)。
- リドル UK のHP, <http://www.lidl.co.uk/>, (アクセス日 2015年6月10日)。
- 流通経済研究所のHP, <http://www.dei.or.jp/opinion/column/140804.html>, (アクセス日 2015年11月1日)。
- ユーロモニターデータベース (アクセス日 2014年8月25日)。