

〔研究ノート〕

イギリスにおける PB サプライヤーと グローサリー小売企業の取引関係に関する調査

井 上 博

I はじめに

イギリスにおけるグローサリー売上高に占めるグローサリー小売企業上位4社のシェアは近年低下傾向が見られるものの、依然として70%を超える高い市場占有率を示している¹⁾。この市場集中度の高さはグローサリー小売企業が独自ブランドであるプライベート・ブランド(以下PB)比率の高さを維持してきた要因の一つとなってきた。他方でイギリスのグローサリー・サプライヤー(ここではメーカー、生産者を意味している)は7,000社を超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。小売企業の集中度の高さは小売主導によるPB導入とサプライ・チェーンの構築を可能にし、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。

私は前稿²⁾において、イギリス競争委員会によるグローサリー市場調査を中心に検討し、次の点を明らかにした。すなわち、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、それはサプライ・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と指摘している。しかし、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、ナショナル・ブランド(以下NB)サプライヤーと比較してPBサプライヤーの収益性に不利な影響をもたらしている

ということである。したがって、小売企業主導のサプライ・チェーン構築と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ると指摘した。

しかしながら、PBサプライヤーにおいても企業規模や供給する商品の特性により、その立場が様でないことは明らかである。そこで、次の課題はPB商品の特性とそのサプライヤーの具体的な取引実態を明らかにすることによって小売企業によるサプライ・チェーン構築とサプライヤーとの協調関係あるいは対抗関係を解明することである。

以上の問題意識から、2014年8月にイギリスにおいて大手小売企業にPB紅茶を供給している紅茶メーカーであるKeith Spicer社へのヒアリング調査を実施した。本稿はその調査内容を中心にまとめたものである。今回紅茶をケーススタディとして取り上げた理由は、①それがイギリスにおける主要な飲料であり消費量も極めて大きい商品であること、②標準的な商品でありながら、大手NB商品の集中度が高いこと、それにもかかわらず、PBも比較的高いシェアを占めていること、③紅茶サプライヤーは大企業から中小企業に至るまで多数の企業が存在していること、以上から、④紅茶はNBとPBの競争関係、PBを展開する大手小売企業とPB商品サプライヤーの関係を分析する上で一つの典型を示すことができるのではないかとということである。

II PB紅茶サプライヤーと取引関係

1. イギリス紅茶市場と Keith Spicer 社の概要

イギリスといえば紅茶の国というイメージが一般的に思い浮かぶ。実際、イギリスの国民一人あたりの茶葉消費量はトルコ、アイルランドに次いで世界第3位を誇っており、第9位の日本の一人あたり消費量の約2倍である。しかし、近年紅茶の販売量は低下傾向にあり、それに代わってコーヒーの販売量が拡大している。

表1でイギリスのホットドリンク市場におけるカテゴリ別の販売量を見ると、ホットドリンクの合計販売量は2010年の216,679トンから2015年の231,614トンへと6.9%増加し

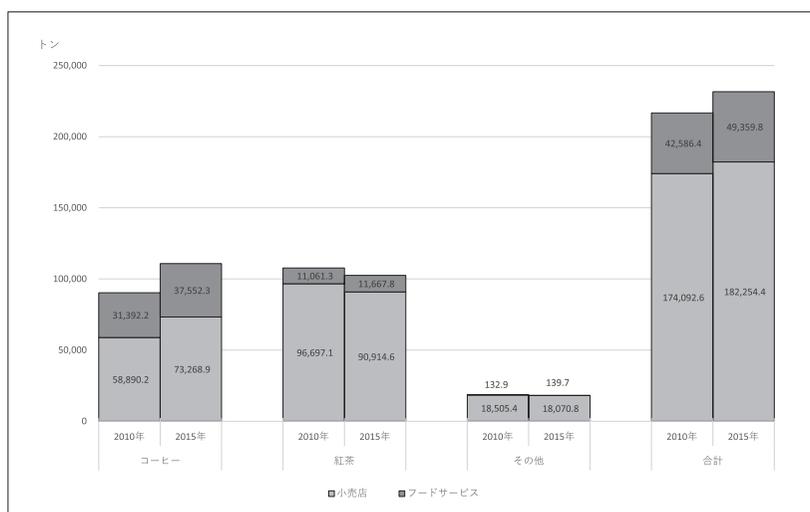
ている。このうちコーヒーの販売量は2010年の90,283トンから2015年の110,821トンへと22.7%の大幅な伸びを示しているのに対して、紅茶の販売量は2010年の107,758トンから2015年の102,583トンに4.8%減少している。その結果、ホットドリンク市場における紅茶のシェアは2010年の49.7%から2015年には44.3%へと低下し、代わってコーヒーのシェアが2010年の41.7%から2015年の47.6%となり、両者が逆転することになった。

さらに図1に示すように、ホットドリンクの販売量を小売店とカフェなどのフードサービスに分けてみると、2010年には小売店が174,093トンで80.3%であったのに対してフードサービスが42,586トンで19.7%を占めていた。それ

表1 ホットドリンクの販売量の推移 単位：トン

	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2010年-2015年 増加率(%)
コーヒー	90,282.5	93,202.1	98,315.4	103,645.2	107,088.5	110,821.2	22.7
紅茶	107,758.3	106,660.0	108,136.3	106,192.5	102,998.7	102,582.5	-4.8
その他	18,638.3	18,896.4	18,569.8	18,517.8	18,140.3	18,210.5	-2.3
合計	216,679.0	218,758.5	225,021.5	228,355.6	228,227.5	231,614.1	6.9

出所) Tea in the United Kingdom, Euromonitor International, march 2016.



出所) Tea in the United Kingdom, Euromonitor International, March 2016 より作成。

図1 カテゴリ別ホットドリンク販売量の比較

Mar. 2017 イギリスにおける PB サプライヤーとグローサリー小売企業の取引関係に関する調査

が2015年には小売店が182,254トンで78.7%に低下し、フードサービスが49,360トンで21.3%にシェアを伸ばしている。フードサービスでは紅茶の販売量がほとんど増加していないのに対して、コーヒーの販売量が大幅に増加している。フードサービスの2015年の販売量はコーヒーが37,552トン、76.1%と紅茶の11,668トン、23.6%を大きく凌駕している。家庭内で紅茶を飲むというスタイルから町中のカフェやレストラン、さらにテイクアウトでコーヒーを飲むといったスタイルへとイギリスの生活習慣が変化していることを示しているといえよう。とはいえ、ホットドリンクの販売シェアで依然として8割を占める小売店では、2015年の紅茶の販売量は90,914.6トンでホットドリンク販売量の49.9%を占め、コーヒーの販売量73,268.9トン、40.2%を上回っている³⁾。それゆえ、こうした消費量の多さを反映して、イギリス大手小売企業も数多くの紅茶ブランドと共にPB紅茶を提供しているのである。

表2で2015年のイギリスにおける紅茶ブ

ランドのシェアを見ると、PG Tips 18.2%、Twinings 16.8%、Tetley 14.3%、Yorkshire 10.5%、Typhoo 3.9%、Clipper 3.4%の上位6ブランドで67.1%と圧倒的シェアを占めている。他方でイギリスの紅茶企業は80社を超えており、中小サプライヤーが多数存在している。その中でPBはそのシェアを年々低下させているとはいえ、13.0%を占めており、PB合計ではPG Tips、Twinings、Tetleyの3大NBに次ぐシェアを誇っている。イギリスのグローサリー市場全体に占めるPB比率は40%を超える水準であることからすれば、PB紅茶のシェアは比較的低いともいえる。紅茶は標準的な商品である反面、消費者の嗜好により差別化が可能な商品であるということを反映しているといえることができる。それにもかかわらず、イギリスの紅茶消費市場の大きさからみれば、PB紅茶は大手小売企業にとっても重要な位置を占めているといえることができるだろう。

今回ヒアリング調査を行ったKeith Spicer社はイギリスにおける大手PB紅茶サプライヤー

表2 イギリスの紅茶ブランドシェア 単位：%

ブランド名	グローバル・ブランド・オーナー	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
PG Tips	Unilever Group	20.8	20.2	18.9	18.7	18.2
Twinings	Associated British Foods Plc	11.8	12.0	12.8	14.6	16.8
Tetley	Tata Global Beverages Ltd	19.2	19.9	17.9	16.0	14.3
Yorkshire	Bettys & Taylors Group Ltd	9.2	9.5	9.9	10.3	10.5
Typhoo	Apeejay Surrendra Group	5.7	5.8	5.3	4.5	3.9
Clipper	Koninklijke Wessanen NV	2.4	2.5	2.8	3.1	3.4
Pukka	Pukka Herbs Ltd	0.8	0.8	0.8	0.9	1.0
Tick Tock	Dragonfly Teas Ltd	0.5	0.6	0.7	0.7	0.7
Yogi Tea	East West Tea Co LLC	0.6	0.5	0.6	0.6	0.7
redbush tea	Redbush Tea Co Ltd	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7
Health E Tea	Health E Tea Co Ltd	0.6	0.5	0.6	0.6	0.6
Dr Stuarts	Only Natural Products Ltd	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5
Ideal Health	Ideal Health Group Ltd	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
PB	PB	14.3	14.0	14.5	13.9	13.0
その他	その他	12.7	12.3	13.8	14.6	15.3
合計	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出所) Tea in the United Kingdom, Euromonitor International, march 2016.

表3 Keith Spicer 社の業績

	2011年	2012年	2013年	2014年
売上総額(ポンド)	19,332,000	28,206,000	27,600,000	25,343,000
税引前営業利益(ポンド)	-940,000	164,000	-1,531,000	335,000
営業利益率	-4.86%	0.58%	-5.55%	1.32%
従業員数(人)	151	183	183	162

注) 各年の期末は12月。

出所) Endole Company Insights より作成。https://endole.co.uk/

表4 カテゴリー別紅茶シェア 単位：%

カテゴリー	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
紅茶	78.4	77.8	76.1	73.8	72.0
フルーツ・ティー／ハーブ・ティー	13.6	14.0	14.9	16.3	17.2
緑茶	3.1	3.4	3.9	4.7	5.6
インスタント・ティー	2.4	2.2	2.2	2.2	2.1
その他	2.6	2.7	2.8	3.0	3.1
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出所) Tea in the United Kingdom, Euromonitor International, march 2016.

の一つである⁴⁾。同社は1934年にイングランド南西部のドーセットで創業、その後2010年12月、北米最大のPB紅茶サプライヤーであるHarris Tea Companyを傘下に持つHarris Jayanti Groupに買収された。表3でKeith Spicer社の業績の推移を見ると、2014年の売上総額は25,343,000ポンド、従業員数162名であり、イギリス紅茶サプライヤーとしては中規模に位置するといえる。同年の営業利益は335,000ポンド、売上高営業利益率は1.3%であり、特に高収益を上げているというわけではない。

同社の紅茶販売はPB紅茶の供給が売上の約8割を占めており、それ以外にDorset Tea, Tea Indiaなどの自社ブランドを2割ほど提供している。先にも述べたように、イギリス国内の紅茶消費量は全体として減少傾向にあるが、イギリス国民の84%は毎日紅茶やハーブ・ティーを飲んでおり、一日1億6,500万カップ、年間602億カップの紅茶を消費している。これはコーヒー消費の一日7,000万カップを大幅に上回っている⁵⁾。

表4に示されるように、紅茶のカテゴリー別シェアの推移をみると標準的な紅茶の消費は減少傾向にあり、紅茶サプライヤーは標準的な紅茶から、消費量を拡大させているフルーツ・ティー、ハーブ・ティーや緑茶などの特別な紅茶の市場開拓を進めている。Keith Spicer社も先に紹介したTea India等の独自ブランドのスペシャリティー・ティーの販売を強化しているとのことである。

2. PB商品供給の契約過程

はじめにヒアリング調査から、PB紅茶の供給にあたっての契約過程がどのようなものであるかを示そう。

大手小売企業とのPB紅茶供給の契約は原則として入札により行われる。入札は通常3段階で実施される。まず第1段階はリクエスト・フォー・インフォメーション(RFI)によりISO14001やISO9001等の各種認証や会社の規模など会社の情報を小売企業に提供し、それに基づき書類審査が行われる。この段階では多数

Mar. 2017 イギリスにおける PB サプライヤーとグロサリー小売企業の取引関係に関する調査

のPBサプライヤーが参加することになる。

第2段階では書類審査を通過したサプライヤーに対して発注数量が提示される。それに対してサプライヤーが価格を提示し、低い方から3社を選抜する。サプライヤーはサンプルを提供し、価格と共に自社製品の品質の良さをアピールするが、小売企業側は選定にあたって75%は価格重視だと思われるとのことである。サプライヤーは価格以外に新製品や新しいパッケージができるといった点をアピールすることもある。また小売企業との取引関係がすでにあるような場合には、新商品開発デーなどでサプライヤーから新商品を提案することもある。小売企業に対して選んだパートナーが正しかったことをアピールするために積極的に提案を行う。小売企業側にも開発チームがあるので、そちら側からの提案もあるが、サプライヤーの優位を示すために、積極的に新商品の提案を行うことにより、小売企業もそれによりコスト削減が見込めるとの判断も示されることがある。

第2段階では小売企業側はバイヤーが担当し、価格重視の選定を行うが、第3段階では各社のプレゼンテーションが行われ、小売企業側から技術チーム、レシピを作るチームなどが登場する。その後決定まで2ヶ月程度を要するが、最初の入札から全く連絡がなく、何ヶ月もかかる場合もある。その間に監査が行われることになる。

3. 契約期間と契約内容

次に契約期間と契約内容についてである。契約期間は通常1年単位で行われる。良好な関係が続くと2年、3年契約ということもある。長期契約になると、安定的な供給が可能になる反面、1年契約の場合よりも価格の引き下げを要求されるので、どちらを選択するかは難しい判断を迫られることになる。1年契約の場合も、お互いに内容に満足している場合は再入札ではなく、ロールオーバーとなるのが一般的である。

商品供給のサイクルは13週間である。このサ

イクルで出荷量などを決定する。この間に売れ残りなどが出た場合にも全量買取契約となっており、すべて小売企業が負担する。逆に予定よりも多く売れた場合はさらに価格の引き下げを要求される。また、PB商品は低価格で供給しているため、パッケージング費用は小売企業側が負担する契約になっている。

4. 契約企業数に関して

PBサプライヤーは複数の小売企業と契約するのが一般的である。しかし、アズダ、テスコの場合は契約したサプライヤーが複数の小売企業にPB商品を提供することをいやがる傾向があるとのことである。だが実際には他の小売企業と同時に契約することも可能であり、その情報は相手小売企業には伝えない。

一方、小売企業の側では紅茶などの大量に販売するPB商品の場合は複数のサプライヤーから調達する。リスクヘッジと価格競争のためである。ディスカウント・ストアで近年急速にシェアを拡大しているアルディは必ず複数サプライヤーと契約しているそうである。

PB紅茶のサプライヤーはPB商品専属ではない。先にも述べたように、Keith Spicer社の場合は売上高ベースでPB 80%、自社ブランド20%となっている。

5. サプライ・チェーン・マネジメントに関して

開発、生産、補充、在庫管理等の取り扱いについて、先にも述べたように、PB紅茶の場合は一且出荷した商品はすべて小売企業の負担となり、売れ残ってもサプライヤーは引き取らない。基本的にPB紅茶の場合はNBで評価を受けたものなので全く売れないということはない。

供給量に関しては13週間サイクルでの予想数量に基づいて生産調整を行う。セインズベリーの紅茶は全国で18%ほどのシェアがあり、その9割をPBサプライヤーが占めている。従って、契約をいきなり切られるとサプライヤーにとっては打撃が大きい。契約を解除する

場合は適切な期間をおくことが義務づけられている。

6. パワー・シフトに関して

イギリスの紅茶市場ではサプライヤー大手6社のシェアが高く、サプライヤーの交渉力が強い。それに対してPB紅茶では中小のサプライヤーが多く、小売企業側の交渉力が元々強いので、近年におけるパワー・シフトはそれほど感じないとのことである。交渉過程では価格交渉で小売企業側がこれ以上上げられないと思うと品質を下げるように要求してくることもある。しかし安定した品質を維持しなければ小売企業側も評価を下げることになり、品質価格両面で小売企業も競争しているので、小売企業とPBサプライヤーのどちらが優位にあるかは一概にはいえず状況次第だとのことである。

PB紅茶サプライヤーとしては、価格だけではなく品質も重視しているセインズベリーやウェイトローズなどと仕事がしたいと考えている。紅茶サプライヤーは上位6社の寡占率が高いので、価格を下げすぎると安定した品質で一定数量の調達をすることができない。小売企業にとっても安定した品質を維持しなければならない。

Ⅲ おわりに

PB及びNB紅茶の価格差についてTescoのオンラインショップから見ると、Tesco Original 160 Teabagsが1.95ポンド(0.39ポンド/100g)であるのに対して、最もシェアの高いPG Tips Original 160 Teabagsは4.69ポンド(1.02ポンド/100g)であり、100グラム当たりのPB紅茶の価格はNB紅茶の約4割程度である⁶⁾。こうした価格差を背景として、前稿で指摘したように、一般的にPBサプライヤーはNBサプライヤーに比べて低い利益率を余儀なくされている⁷⁾。すでに述べたように、今回調査対象としたKeith Spicer社の2014年の利益率は1.3%と低い。これに対して、紅茶ブラン

ド別売上高第3位のTwiningsを提供しているAssociated British Foodsの2015年(期末は同年9月)におけるグローサリー部門の売上高は31億7,700万ポンド、営業利益は2億8,500万ポンド、営業利益率は9%となっている⁸⁾。これは紅茶のみの業績ではないが、NB紅茶を主流とする大手サプライヤーとPB紅茶を主流とする中小サプライヤーの格差は明らかである。しかし、この格差がPBサプライヤーの経営圧迫や新商品開発に悪影響を与えたり、安定供給の阻害要因となっていると結論づけることはできない。

ヒアリングの結果明らかになったことは、PB紅茶の契約をめぐる交渉過程における小売企業の交渉力は強いが、小売企業側からの一方的な価格引き下げ圧力に従わざるを得ないということではなく、小売企業とサプライヤー間での競争関係や新商品開発をめぐる協調関係も形成されているということである。

イギリスの一般家庭での消費量が大きく、標準的な商品である反面、消費者の嗜好性に左右される側面も強い紅茶の商品特性から見れば、PB紅茶を販売する小売企業にとっても安定した品質および数量と消費者の多様な嗜好に対応しうる商品を提供できるサプライヤーは限定されており、製品開発や供給面ではサプライヤーの交渉力は他のPB商品と比較して強いということが出来るかもしれない。それゆえPB紅茶の調達に関しては、サプライヤーのもつ生産能力と商品開発力の高さから、入札による単年度契約を基本としており、小売企業が主導する開発から生産、在庫管理、マーケティングに至る排他的なサプライ・チェーンが形成されているわけではない⁹⁾。

他方でPB紅茶のサプライヤーの側では、小売企業とのPB契約を行う際に、徹底した低価格路線を追求するアルディやリドルなどのディスカウンター企業よりも、価格だけではなく品質も重視したスタンスを示すウェイトローズやセインズベリーといった企業と取引を行いたいと考えるのは当然である¹⁰⁾。しかしながら、グ

Mar. 2017 イギリスにおける PB サプライヤーとグローサリー小売企業の取引関係に関する調査

ローサリー市場における近年の小売企業のシェアをみると、価格訴求型の前者のような企業がシェアを伸ばしており、こうした企業とのPB商品の供給をめぐる交渉過程ではサプライヤーに不利な状況が広がることも懸念される。

紅茶市場の動向からすれば、今後小売企業は標準的な紅茶だけではなく、消費者の多様な嗜好に対応しうるより付加価値の高い商品の提供が要求されることになると考えられるが、小売企業の主導するPB紅茶のサプライ・チェーンを構築するためには、価格面だけではなく品質管理や新製品開発のために小売企業とPBサプライヤーが協力関係をさらに強化することが求められることになろう。

【付 記】

本稿は平成26年度阪南大学産業経済研究所助成研究(B)「製から販へのパワーシフトの進展に関する先進国間比較」及び、平成28年度科学研究費基盤研究(C)一般JP16K03965「国際比較によるプライベート・ブランド商品概念の再検討」の研究成果の一部である。

注

- 1) Kanter Worldpanelによれば、2016年8月14日までの12週間のグローサリー市場における小売企業のシェアはテスコ28.1%、セインズベリー16.1%、アズダ15.7%、モリソンズ10.6%で、4社で70.5%を占めている。これは2014年8月17日までの12週間における4社のシェア73.4%からは低下しているが依然として高い上位集中度を維持している。これに対して低価格を武器に急速にシェアを伸ばしているのがディスカウント・ストアのアルディとリドルである。この2年間に前者は4.8%から6.2%に、後者は3.6%から4.5%へとシェアを拡大している。
<http://www.kantarworldpanel.com/global/grocery-market-share/great-britain/snapshot/14.08.16/17.08.14>
- 2) 拙著「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」阪南大学学会『阪南論集 社会科学編』第49巻第2号、2014年3月、19～34ページ。
- 3) 小売店におけるカテゴリ別ホットドリンクの販売額でみると、2010年でコーヒーが9億7,500万ポンド、紅茶が7億1,790万ポンド、その他が1億8,410万ポンドであり、すでに販売額ではコーヒー

が紅茶を上回っていた。2015年にはコーヒーの販売額が13億6,520万ポンドで紅茶の7億9,720万ポンドとの差をさらに広げている。Tea in the United Kingdom, Euromonitor International, march 2016を参照のこと。

- 4) 今回インタビューを行った同社のSenior National Account ManagerであるAlex Cox氏は、以前セインズベリーでPBサンドイッチの調達を担当されていた。従って同氏へのインタビューではPBサプライヤーとPB商品の調達を行う小売企業の両方の立場からの貴重な話を伺うことができた。今回ヒアリング調査を快くお引き受けくださったCox氏にこの場を借りて改めて感謝申し上げる。
- 5) The UK Tea and Infusion Association, <https://www.tea.co.uk/tea-faqs>を参照のこと。
- 6) <http://www.tesco.com/groceries/> (アクセス日2016年8月28日)
- 7) 拙稿、前掲書、28ページ、図7を参照のこと。
- 8) Associated British Food plc, *Annual Report and Accounts 2015*. <http://www.abf.co.uk/>
- 9) イギリスにおけるPB牛乳の調達では生乳提携取引契約が行われ、小売企業主導によるサプライ・チェーンの形成が進んでいる。たとえばテスコは2007年にTesco Sustainable Daily Group (TSDG) という酪農生産者組織を設立し、現在加入している約7,000の生産者が生乳をすべてテスコに出荷するというPB牛乳調達システムを構築している。この契約では生産者の販売する乳価を市場取引価格より1リットルあたり常に1～3ペンス高く設定する一方で、テスコの指定する品質保証、環境保全・動物福祉の確保を条件としている。これにより、TSDGの酪農生産者は生産費を上回る安定した乳価が保証される一方、テスコは安定した量と品質の保証と共に、環境保全や動物福祉といった面から消費者の共感を得ることにより、ストア・ロイヤリティの向上や売上拡大に貢献することが期待される。詳細は、矢坂雅充「イギリスにおける酪農生産者・量販店の生乳提携取引契約」『農村と都市をむすぶ』No. 752, 2014年6月号, 33～41ページを参照のこと。
- 10) たとえば、ウェイトローズやセインズベリーのPB紅茶はフェアトレードの認証商品であり、テスコのPB紅茶にはレインフォレスト・アライアンスの認証マークがつけられている。いずれも生産者の生活改善と労働環境向上に貢献することを目的とした団体である。これらの小売企業は自社のPB紅茶がこうした運動に貢献していることを消費者にアピールすることにより、ストア・ロイヤリティを高めようとしている。

(2016年11月18日掲載決定)