

大阪商業大学学術情報リポジトリ

レディ・ミールを中心とした購買への
規定性に関する一考察 アメリカのPB
商品の現状と各国のデータ比較を中心に

| | |
|-------|---|
| メタデータ | 言語: ja 出版者: 大阪商業大学商経学会 公開日: 2022-11-07 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 金, 度淵, KIM, Doyon メールアドレス: 所属: |
| URL | https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/1282 |

This work is licensed under a Creative Commons
Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0
International License.



レディ・ミールを中心とした購買への 規定性に関する一考察

アメリカのPB商品の現状と各国のデータ比較を中心に

金 度 淵

- I. はじめに
- II. アメリカのPB商品に関する先行研究からの示唆
- III. 加工食品とレディ・ミールの各国データ分析からみる食料消費への影響
- IV. おわりに

I. はじめに

今日において、各業種や業態の特徴をうまく反映した商品開発が活発化¹⁾しており、小売業同士の競争は激化している。これまで考察した²⁾ように、他では売っていない産地や地域密着型の限定商品、異業種とのコラボ商品や専用商品、さらには健康をうたうといった「高付加価値」PB商品が拡大している。

イギリスの食料消費については、これまでレディ・ミール消費を中心にそのシェアの変化と加工食品が流通する業態の現状を把握し、「購買への規定性」を検討した³⁾。イギリスのデータ分析を通じて明らかになったことは、イギリスの小売業上位5社のレディ・ミールが高いシェアを獲得していたことで消費者が上位5社の店舗で購入する「きっかけ」が高められ、消費者への商品提案力が高い水準で発揮されている点であった。これがイギリスだけのことであるのか。

そのような問題意識の下で考察した試論が、日本、韓国、そしてイギリスの比較検討であった⁴⁾。その結論としては、第一に、韓国は近年、特にレディ・ミールの流通量が飛躍的に高まったことで購買への規定性が強く作用しつつある。それはコンビニエンスストア(以下、コンビニ)のような利便性の高い、そしてハイパーマーケットやスーパーマーケット(以下、スーパー)のような品揃えの豊富な店での消費が顕著であることも確認できたことで、購買への規定性の議論を深めることができた。

1) 例えば、日経流通新聞、2021年3月31日付。

2) 金(2017)。

3) 金(2019)。

4) 金(2020)。

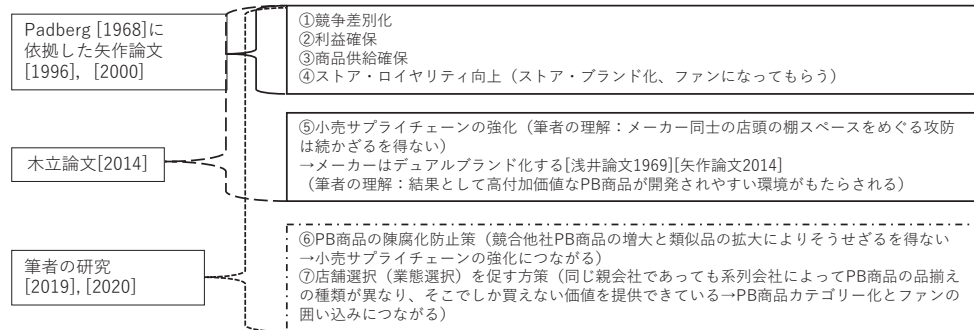


図1 既存研究におけるPB商品の開発動機の整理と本研究的着眼点

注：金 [2020]、69～71ページの内容を加筆・修正したものである。

第二に、日本の流通環境においては、明らかにノーブランド商品の比率が高かったため、日本における高品質、高付加価値のPB商品の消費は、コンビニに限定的であること、レディ・ミールの比率が3か国の中で最も低い日本とはいえ、コンビニでのレディ・ミールの拡大は、日本と韓国の共通点であったことも明らかとなった。

これまでの着眼点として、近年のPB商品戦略は、小売サプライチェーンの強化策によって消費者への商品の陳腐化が防止、もしくは抑止され、結果として高付加価値PB商品を含めた商品提案の強化によってファンとなった消費者の店舗選択にまでおよぶ、消費者の購買への規定性を高めるきっかけをもたらす戦略となっていると考えられる。PB商品の開発動機について諸研究では図1のようにとらえている。

これらを踏まえ、本稿ではアメリカ、中国、台湾のデータを含めて考察を試みることにする。とりわけアメリカについては、大規模小売業の競争が激化するなかで Amazon.com (アマゾン・ドット・コム社) の躍進が続いており、インターネット販売の急拡大がみられている状況下である。レディ・ミールや加工食品にかかわるデータ分析を通して食料消費への規定性の議論を深めつつ、イギリスとどのような違いがみられるのかを含めて検討する。ここでは主に、Euromonitor Internationalの資料を用いて考察をおこなうことにする。

II. アメリカのPB商品に関する先行研究からの示唆

アメリカとイギリスのPB商品を比較したいいくつかの研究の中で、それを歴史的に評価し、アメリカのShaw's社(以下、ショー社)とイギリスのSainsbury's社(以下、セインズベリー社)という具体的な事例をとりあげて分析を展開したのが、ウィリアムズ(Bridget Williams)の研究(1994)⁵⁾であった。彼はそもそもの、アメリカの経験に依存していたイギリスが、アメリカよりもはるかに高いPB商品比率を維持してきた事実に着目し、それを歴

5) Williams, B. (1994).

史的原因から検証しようとしたのである。

まず、PB商品の用語の定義からである。日本ではPB商品をプライベートブランド（Private Brand）商品と呼んでいるが、それはNB（National Brand）商品というメーカーブランド商品をナショナルブランドと呼称する場合に用いられる用語として使われているのは周知のとおりである。イギリスではそれを「own brand」という表記で一般的に使っており、他の呼び名としては、例えば、「own label」や「retail brand」といった表記が文献や雑誌などで多様に用いられている。ウィリアムズはアメリカとの違いについて、特定の小売業者の商品であることがはっきりと識別できるように示していると説明する。それによれば、アメリカではPB商品のことを「private label」という表記にしている、メーカー（あるいはその商品の特許権所有者）のブランドで販売されていない商品を指すアメリカ的な用語として位置づけている。つまり、自社のブランド商品という意味よりもむしろ、パッケージ業者や卸売業者の名称がついた自己ブランド商品とノーブランド商品（無印の商品）がそれらには含まれており、小売業者ブランド商品であることがわかるものとそうでないものに区別することができるとしている⁶⁾。

さて、イギリスとアメリカの自社ブランド商品の発展において大きく異なった結果がもたらされた原因についてであるが、それは再販制とロビンソン・パットマン法にあったと、ウィリアムズは指摘する⁷⁾。再販制、つまり再販売価格維持制度の目的の一つは、当時、チェーン展開していた小売業者の安売りを抑え込み、小規模小売業者を擁護することにあった。中規模企業であったセインズベリー社にとってはメーカーブランド商品と対抗できる手段がなかったのだが、直接、自社ブランド商品を開発することで再販制の制約を避けようとしたとされる。1920年に同社はデポに食品包装ラインを設置し、それによって自社ブランド商品の拡大を進めることができた。1930年代にはセインズベリー社は100以上の自社ブランド商品を販売していたとされる。

1950年前後になるとひどいモノ不足が生じていた。その時期においてセルフサービス方式が導入され始め、不慣れた消費者からは反感を買う光景もあったとされるが、しっかりとパッケージされた商品の販売にはむしろ適していたとウィリアムズは指摘する⁸⁾。それは多くの人が肉屋で肉を買うのが普通であったイギリスにおいては、包装された商品を消費者自らが手に取ってチェックをすることができることに切り替わったことも影響してか、自社ブランド商品がメーカー商品の模倣品であるかのように見なされる事態も発生していた。つまり、品質にあまり差がないことによって、消費者は自社ブランド商品のことを「安い代わりに商品」とみなすようになったという。消費者のPB商品への認識に変化が生じたきっかけの一つが、セルフサービスであったということになる。

他方、ショー社の自社ブランド商品は、当初から数が限られたものであったとされ、お茶、コーヒー、バターの「特製品」がその大部分を占めていた。中でも新鮮なマヨネーズが人気を集め、多くの都市にある80以上もの高級な店舗で買うことができたとされる。そもそもショー社の戦略の特徴は、メーカーブランド商品と自社ブランド商品の両方を仕入れるため

6) *Ibid.*, p. 292.

7) *Ibid.*, pp. 299~300.

8) *Ibid.*, pp. 303~304.

の方策が重視されていたことにある。しかし、通信販売にも事業を拡大したことで顧客重視のサービスを提供していたせいで、結果的には自社ブランド商品の開発が阻害されることになったとされる⁹⁾。

さらに、イギリスの例と同じように、セルフサービスが導入されるなかで、①セルフサービスはそのメーカーの全国的な広告の力によって、製造販売の独占権を持つ商品に有利に作用した。②前述のようにロビンソン・パットマン法によってPB商品の競争力が弱まってしまう、結果として、1944年にはPB商品戦略を放棄したとされる¹⁰⁾。

しかしながら、ショー社による自社ブランドは1990年に1,300もの自社ブランド商品を導入する3ヶ年計画に着手し復活を果たす。ショー社のラベルが貼られた商品には「品質シール」が貼られ、返金保証やメーカーブランド商品よりも10%低い価格設定、そしてブランド・リーダー商品よりも良い品質、少なくとも同等の品質を約束したとされる¹¹⁾。

最後にウィリアムズは、アメリカのprivate labelは、イギリスの状況に到達することができなかったと指摘する¹²⁾。それは、イギリスにおいては自社ブランド商品概念がメーカーブランド商品と全く同じ地位を占めていたのに対して、「private label」という用語のあいまいさはその地位の弱さを示し、長く「安い商品」というイメージが付けられてきたためであったとする。ロビンソン・パットマン法の影響力は続き、価格競争を意識しすぎた結果、ブランドの概念と矛盾するかのようになり、大量に仕入れた商品に別の名前を付けて包装することで仕入れ先を隠す行動にいたってしまったのだと、ウィリアムズは指摘した。そしてアメリカにおいて自社ブランド商品が成功しなかった要因については、「食品分野において自社ブランド商品が成功するかどうかは、1回限りの購買の意思決定にかかっているのではなく、繰り返し行われる購買のパターンにかかっている」とし、セインズベリー社の成功は「早くから作り上げてきた(標準化された店舗スタイルと営業活動に示される)企業イメージとその自社ブランド商品との結びつきを壊さなかったため」である¹³⁾と結論づけたのである。まさに、「繰り返しの買い物によって店に対する信頼が蓄積されていき、次の買い物へのさらなるきっかけがもたらされる¹⁴⁾」PB商品は、購買への規定性を高める主要な戦略となることを意味しているといえよう。

さて、ウィリアムズによるアメリカのPB商品の歴史を簡単にではあるが確認できたところで、近年の状況を踏まえておくことにする。

表1¹⁵⁾は、アメリカとイギリスにおけるPB商品のカテゴリー別の割合を示している。拙著の論文¹⁶⁾において日本、韓国、イギリスの3か国を比較して考察したように、イギリスはそれぞれのカテゴリーで高い水準にあることで小売主導による強力なサプライチェーンを

9) *Ibid.*, pp. 298~299.

10) *Ibid.*, p. 299.

11) *Ibid.*, pp. 304~305.

12) *Ibid.*, p. 306.

13) *Ibid.*, p. 307.

14) 金(2020), p. 83.

15) 前掲論文, p. 73の表1において、イギリス上位5品目の5番目に「乳製品」と記載していたが、正しくは本稿、表1のイギリス「ライス、パスタと麺類」であった。ここに訂正をする。

16) 前掲論文, pp. 67~85.

表1 米英におけるPB商品カテゴリー別の割合の比較（上位品目、売上高ベース、%）

| 年 | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------------------|----------------|------|------|------|------|
| アメリカ PB商品カテゴリー別の割合 (上位12品目) | 食用油 | 39.0 | 39.3 | 40.8 | 41.9 |
| | 加工された果物と野菜 | 37.7 | 37.7 | 37.7 | 38.5 |
| | 乳製品 | 34.5 | 32.9 | 31.6 | 31.9 |
| | スウィーツブレッド | 21.0 | 20.9 | 20.4 | 21.1 |
| | ライス、パスタと麺類 | 16.5 | 17.2 | 17.3 | 17.2 |
| | 加工食品 | 16.9 | 16.5 | 16.2 | 16.3 |
| | 加工された肉類や魚介類 | 15.6 | 15.8 | 16.0 | 16.2 |
| | スープ | 14.5 | 14.6 | 15.2 | 16.1 |
| | ソース、ドレッシング、調味料 | 14.6 | 14.4 | 14.4 | 15.2 |
| | 焼き菓子 | 14.4 | 14.5 | 14.5 | 14.5 |
| | アイスクリームと冷凍デザート | 13.3 | 13.4 | 13.1 | 12.5 |
| | レディ・ミール | 11.2 | 11.4 | 11.7 | 12.0 |
| 年 | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| イギリス PB商品カテゴリー別の割合 (上位7品目) | レディ・ミール | 67.2 | 67.4 | 67.7 | 67.5 |
| | 加工された肉類や魚介類 | 64.4 | 65.2 | 64.9 | 64.7 |
| | 食用油 | 46.3 | 46.3 | 45.2 | 46.1 |
| | 加工された果物と野菜 | 43.4 | 44.6 | 45.3 | 45.4 |
| | ライス、パスタと麺類 | 44.5 | 43.6 | 43.3 | 43.2 |
| | 乳製品 | 39.8 | 39.6 | 39.9 | 40.0 |
| | 加工食品 | 36.0 | 36.0 | 36.2 | 36.4 |

出所：Euromonitor International (2017) Passport ~ *Ready Meals in the UK*,

Euromonitor International (2019) Passport ~ *Ready Meals in the US* より筆者作成。

構築していることが確認できた。また、レディ・ミールや加工された肉類や果物など、食料消費の簡便化を促す小売業の提案力もうかがえた。

他方アメリカの場合であるが、食用油、加工された果物と野菜、そして乳製品が高い水準にあり、PB商品に対する消費者の支持がうかがえる。ところが、食料消費の簡便化や規定性をより促すと判断される加工食品やレディ・ミールについては、イギリスのレベルには達しておらず、このデータからはアメリカのPB商品がイギリスのPB商品のように商品提案力が強く、購買への規定性があるとは判断できない。多くのメーカー商品によって食料消費が構成されているなかで、いくつかの商品カテゴリーにおいてのみPB商品の比率が微増しているため、この点については今後、少し長期のデータを検討する必要がある。

Ⅲ. 各国の加工食品とレディ・ミールのデータ分析からみる食料消費への影響

さて、ここからは各国のデータ分析に入る。まず、各国の加工食品についてである¹⁷⁾。

17) 全体として前回の試論と本稿との違いは、データを精査して具体性を出し、アメリカ、中国、台湾のデータを加えた点にある。

表2 各国における全流通市場に占める加工食品のPB商品シェアの比較 (売上高ベース、%)

| 日本 (上位3社) | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|
| コープ | 2015年 | 2016年 | 2017年 |
| セブンプレミアム (7&Iホールディングス) | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| トップバリュ (イオングループ) | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| その他のPB商品 | 1.0 | 0.9 | 0.9 |
| PB商品の割合 (合計) | 3.5 | 3.5 | 3.4 |
| 韓国 (上位3社) | | | |
| CU (BGF Retail Co Ltd) | 2015年 | 2016年 | 2017年 |
| E-Mart (E-Mart Inc) | 0.6 | 0.7 | 0.7 |
| GS 25 (GS Retail Co Ltd) | 0.6 | 0.6 | 0.5 |
| その他のPB商品 | 0.4 | 0.4 | 0.5 |
| PB商品の割合 (合計) | 3.0 | 2.9 | 2.9 |
| PB商品の割合 (合計) | 4.6 | 4.6 | 4.6 |
| イギリス (上位3社) | | | |
| Tesco | 2015年 | 2016年 | 2017年 |
| Sainsbury's | 8.9 | 8.9 | 8.9 |
| Asda | 6.2 | 6.2 | 6.2 |
| その他のPB商品 | 5.0 | 5.0 | 5.0 |
| PB商品の割合 (合計) | 9.9 | 10.0 | 10.1 |
| PB商品の割合 (合計) | 35.7 | 36.0 | 36.0 |
| アメリカ (データ上のPB商品提供企業すべて) | | | |
| Walmart | 2017年 | 2018年 | 2019年 |
| その他のPB商品 | 1.4 | 1.5 | 1.5 |
| PB商品の割合 (合計) | 14.9 | 15.0 | 15.1 |
| PB商品の割合 (合計) | 16.3 | 16.5 | 16.6 |
| 中国 | | | |
| Private label (個別企業名記載無) | 2017年 | 2018年 | 2019年 |
| PB商品の割合 (合計) | 0.7 | 0.7 | 0.7 |
| PB商品の割合 (合計) | 0.7 | 0.7 | 0.7 |
| 台湾 (データ上のPB商品提供企業すべて) | | | |
| 7-Eleven (President Chain Store Corp) | 2017年 | 2018年 | 2019年 |
| Family Mart (Taiwan Family Mart Co Ltd) | 6.0 | 6.5 | 6.9 |
| Hi-Life (Hi-Life International) | 2.7 | 3.2 | 3.5 |
| PB商品の割合 (合計) | 0.9 | 0.9 | 1.0 |
| PB商品の割合 (合計) | 9.6 | 10.6 | 11.4 |

出所：Euromonitor International (2017) Passport ~ *Ready Meals in the JAPAN / South Korea / UK*,
Euromonitor International (2019) Passport ~ *Ready Meals in the US*,

Euromonitor International (2020) Passport ~ *Ready Meals in the China, Taiwan* より筆者作成。

注1：日本、韓国、イギリスは上位3社のみをあげている。なお、中国での個別企業名の記載はない。

注2：アメリカ、中国、台湾のデータは、2017年からとなっている。

まず表2は、各国における加工食品のPB商品のシェアを比較したものである。加工食品におけるPB商品比率は、イギリスの36%、アメリカの16%と比較的高い割合を占めており、日本や台湾では10%程度を推移し、韓国では5%に、そして中国では1%に満たない状況である。日本の場合、周知のように多くの食品分野を網羅する加工食品分野においては圧倒的にメーカーの商品開発や営業力が強く作用しているため、PB商品のシェアは相対的に低い。日本の事情として、地方スーパーなどでは例えばマヨネーズなど、確実に支持されるナショナルブランド商品を特定のカテゴリーにおいては品揃えせざるを得ない状況にあるので加工食品分野はメーカーの市場シェアが高いといえるが、韓国や中国はメーカーの市場シェアがそれよりも高い、ということになる。

また全体の17%前後をGenericsといわれるノーブランド商品が占めていることも日本の特徴としてあげられる¹⁸⁾が、それはブランドをつけていない商品が大量に品揃えされて売り

18) 前掲論文、pp. 74~75。なお、前掲書に示した表2において「ノーブランド商品 (Generics)」を日本のPB商品のシェアに含めて比較していたが、正しくはノーブランド商品なのでPB商品には含めてはならないものであり、ここに訂正をする。なお、本稿の表2の日本のPB商品の割合が正しい数値となる。

出され、スーパーだけでなくディスカウントストアなどあらゆる業態で低価格で販売される、いわば万能なノーブランド商品として販売され支持されている。そのような Generics の存在ゆえに、カテゴリーによっては低価格な PB 商品をあえて製造することが結果として採算が合わない事態も生じてしまうため、加工食品分野においては PB 商品比率が高まらない要因となっているものと推察される。

次に台湾であるが、データ上で7-Eleven (President Chain Store Corp) がシェア1位、Family Mart (Taiwan Family Mart Co Ltd) がシェア3位を、そしてHi-Life (Hi-Life International) は11位のシェアを維持しており、この3社のみがPB商品を提供する企業として取り上げられている。つまり多くのメーカーがシェアを獲得する中で、日系企業が比較的大きい割合を占めている状況にある。なお、中国については「PB商品」というカテゴリーのみであり、その他はすべてメーカーのデータであった。

また、韓国は日本と類似していて、加工食品分野では独占的なメーカーが多数占めている状況にある。独占的なメーカーとしては乳製品やレトルト食品のメーカーなど、中にはグローバルに展開している企業も多数存在している¹⁹⁾。ある意味、加工食品分野のなかで利益率の低い商品のPB商品化をあえて避けたい、という小売側の思惑もあるものと考えられる。その意味においてイギリスの加工食品のPB商品比率の高さは特徴的であり、ウィリアムズの言うように「品質という点ではメーカーブランド商品と同等で、しかも価格が安いものとして確立することができた²⁰⁾」結果であるといえる。のちに見るイギリスのレディ・ミールPB商品比率はそれを大きくしのぐものとなっている。

一方アメリカは、データではWalmartのみが取り上げられており、データ上で詳細な企業動向は確認できないものの、全体で16%程度を推移して安定的な商品供給がなされている。このことがアメリカ全土でどの程度、影響力を持つかはここでは確認できないが、前出の表1とともに、小売サプライチェーンのパートナーシップの状況についてさらに検討が必要となる。ちなみに2016年時点の小売業ランキングについては表の3において確認することができる。表の3は2016年と2019年を取り上げているが、それぞれデータ元が異なることで一貫性は欠けるものの、アマゾン・ドット・コム社の躍進がうかがえ、また、ディスカウンターの成長も著しいことが確認できるデータとなっている。

つぎに、主要国においては高級化が進められているレディ・ミールについてのデータを確認する。表4は、各国におけるレディ・ミールのPB商品シェアの比較である。レディ・ミール市場はイギリス、台湾、そして韓国で高いシェアを維持している。

まず、台湾の特徴としては、第一に、7-Elevenが40%を超えるシェアを保持し、イギリストップのテスコをしのぐシェアを獲得しており、さらにFamily Martが20%前後のシェアを獲得するなど、日系企業によるレディ・ミール商品戦略が現地の消費者の支持を得ている現状が確認できる。第二に、PB商品のシェアの合計が68%を超えている点であり、これはイギリスの推移と似て、レディ・ミール市場でのPB商品戦略が購買への規定性を高めるきっかけ作りができていると判断される。

19) 詳しくは、金(2020)を参照されたい。

20) Williams, B. (1994), p. 307.

表3 アメリカの小売業ランキング (2016年、2019年)

| 売上高ランキング (2016年) | | | | 販売額ランキング (2019年) | | |
|------------------|--------------------|------------|--------|--------------------|------------|----------|
| 順位 | 企業名 | 売上高 (百万ドル) | 増減 (%) | 企業名 | 販売額 (百万ドル) | 対前期比 (%) |
| 1 | ウォルマート・ストアーズ | 353,108 | 2.8 | ウォルマート | 391,451 | 102.9 |
| 2 | クローガー | 103,887 | 0.8 | アマゾン・ドット・コム | 197,848 | 118.7 |
| 3 | コストコ・ホールセール | 83,545 | 4.8 | CVSヘルス | 129,771 | 104.8 |
| 4 | ホーム・デポ | 79,297 | 6.9 | クローガー | 106,370 | 101.7 |
| 5 | ウォルグリーン・ブーツ・アライアンス | 76,604 | 6.0 | ウォルグリーン・ブーツ・アライアンス | 104,586 | 107.2 |
| 6 | ターゲット | 73,785 | 1.6 | コストコ・ホールセール | 83,767 | 109.4 |
| 7 | CVSヘルス | 72,151 | 6.2 | ターゲット | 77,654 | 104.3 |
| 8 | アマゾン・ドット・コム | 61,619 | 23.1 | ホーム・デポ | 64,748 | 106.3 |
| 9 | アルバートソンズ | 58,443 | 4.8 | アルバートソンズ | 56,565 | 100.5 |
| 10 | ロウズ | 57,486 | 4.9 | ロウズ | 47,944 | 105.0 |

出所：「ダイヤモンド・チェーンストア」、ダイヤモンド・リテイルメディア、第47巻、第18号/通巻1100号 (2016年10月15日)、p. 53、および、第51巻、第9号/通巻1179号 (2020年5月15日)、p. 37より、筆者作成。

注1：各データの掲載内容をそのまま引用している。

※2016年データについて：資料によれば、原典はカンターリテール、2015年6月～2016年7月の各社の決算期における米国内の売上高、とされている。

※2019年データについて：資料によれば、原典はユーロモニター、各社の直近決算期の数値。ユーロモニターが算出した販売額であり、各社発表の決算資料上の売上高とは異なる、とされている。

表4 各国における全流通市場に占めるレディ・ミールのPB商品シェアの比較(売上高ベース、%)

| 日本 (上位3社) | | 2015年 | 2016年 | 2017年 |
|--|--|-------------|-------------|-------------|
| セブンイレブンジャパン (シェア2位) | | 8.3 | 8.5 | 8.5 |
| ファミリーマート (シェア3位) | | 5.9 | 5.9 | 5.9 |
| ローソン (シェア4位) | | 5.0 | 5.2 | 5.2 |
| その他のPB商品 | | 6.9 | 6.8 | 6.7 |
| PB商品の割合 (合計) | | 26.9 | 27.1 | 27.0 |
| 韓国 (データ上のPB商品提供企業すべて) | | 2015年 | 2016年 | 2017年 |
| CU (BGF Retail Co Ltd) (シェア1位) | | 24.9 | 24.5 | 24.4 |
| GS25 (GS Retail Co Ltd) (シェア2位) | | 17.7 | 17.4 | 17.4 |
| その他のPB商品 | | 17.9 | 16.7 | 16.8 |
| PB商品の割合 (合計) | | 60.5 | 58.6 | 58.6 |
| イギリス (上位3社) | | 2015年 | 2016年 | 2017年 |
| Tesco Plc (シェア1位) | | 18.0 | 18.1 | 18.2 |
| J Sainsbury Plc (シェア2位) | | 11.7 | 11.7 | 11.6 |
| Marks & Spencer Plc (シェア3位) | | 11.2 | 11.5 | 11.5 |
| その他のPB商品 | | 9.4 | 9.3 | 9.3 |
| PB商品の割合 (合計) | | 68.8 | 69.1 | 69.1 |
| アメリカ | | 2017年 | 2018年 | 2019年 |
| Private label (個別企業名記載無) | | 12.0 | 12.5 | 12.6 |
| PB商品の割合 (合計) | | 12.0 | 12.5 | 12.6 |
| 中国 | | 2017年 | 2018年 | 2019年 |
| Private label (個別企業名記載無) | | 5.5 | 6.6 | 6.8 |
| PB商品の割合 (合計) | | 5.5 | 6.6 | 6.8 |
| 台湾 (データ上のPB商品提供企業すべて) | | 2017年 | 2018年 | 2019年 |
| 7-Eleven (President Chain Store Corp) (シェア1位) | | 40.3 | 41.4 | 41.4 |
| Family Mart (Taiwan Family Mart Co Ltd) (シェア2位) | | 18.2 | 20.2 | 20.8 |
| Hi-Life (Hi-Life International) (シェア3位) | | 5.9 | 6.1 | 6.1 |
| Wellcome (Dairy Farm International Holdings Ltd) | | 0.2 | 0.2 | 0.1 |
| Carrefour (PresiCarre Co Ltd) | | 0.1 | 0.1 | 0.1 |
| RT Mart (RT Mart Taiwan Ltd) | | 0.1 | 0.1 | 0.1 |
| PB商品の割合 (合計) | | 64.8 | 68.1 | 68.6 |

出所：表2に同じ。

注1：全流通市場に占めるシェアの順位をカッコで示している。なお、アメリカと中国の個別企業名の記載はない。

注2：アメリカ、中国、台湾のデータは、2017年からとなっている。

表5 アメリカにおける全流通市場に占めるPB商品の企業別シェアの推移（売上高ベース、%）

| | レディ・ミール | 2015年(%) | 2016年(%) | 2017年(%) | 2018年(%) | 2019年(%) |
|---------------------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | Nestlé USA Inc | 16.2 | 15.4 | 14.7 | 13.7 | 13.2 |
| Kraft Heinz Co | 10.8 | 10.1 | 9.8 | 9.4 | 9.3 | |
| ConAgra Brands Inc | - | 6.8 | 6.3 | 6.1 | 6.3 | |
| Chiquita Brands Inc | 3.8 | 3.8 | 3.8 | 3.9 | 3.9 | |
| Private Label | 11.4 | 11.7 | 12.0 | 12.5 | 12.6 | |
| その他のメーカー | 19.3 | 20.1 | 21.2 | 22.6 | 22.6 | |
| アメリカ | 加工食品 | 2015年(%) | 2016年(%) | 2017年(%) | 2018年(%) | 2019年(%) |
| | Frito-Lay Co | 4.9 | 5.0 | 5.2 | 5.3 | 5.4 |
| Kraft Heinz Co | 5.2 | 5.1 | 5.0 | 4.8 | 4.7 | |
| Hershey Co, The | 2.2 | 2.2 | 2.3 | 2.3 | 2.3 | |
| General Mills Inc | 2.7 | 2.5 | 2.3 | 2.3 | 2.3 | |
| ⋮ | | | | | | |
| ⋮ | | | | | | |
| Walmart Inc | 1.4 | 1.4 | 1.4 | 1.5 | 1.5 | |
| Other Private Label | 15.1 | 14.8 | 14.9 | 15.0 | 15.1 | |
| その他のメーカー | 37.9 | 37.4 | 37.2 | 36.9 | 37.0 | |

出所：Euromonitor International (2019) Passport ~ *Ready Meals in the US* より筆者作成。

一方韓国では、近年、単身世帯の増加や未婚率の上昇、出生率の低下、さらには個食化も進んでおり、小売業自らがこのような消費者のライフスタイルの変化を商品開発に積極的に取り込んだ結果として高いシェアを保持している²¹⁾。シェア1位を保持するのはBGF Retail Co Ltdであり、24%のシェアを獲得している。この企業はCU社というコンビニ最大手の親会社であり、2019年の売上高が5兆9,461億ウォン（日本円で約6,000億円）にのぼっている²²⁾。

次にイギリスは全体として70%近くをシェアしていることがうかがえるが、他方でアメリカはまだ、高い水準には到達していない。それは表5で確認できるように、強力なブランド力を保持するメーカーの数とシェアの高さに起因している。たとえば、レディ・ミール市場においては、80%強はPB商品ではなく、メーカーブランドが推移しており、それは加工食品市場においても同様の状況にある。イギリスとは大きな違いがある市場環境といえよう。

そして表4の日本については、とりわけコンビニ業態でのシェアが高い傾向がうかがえる。日本の特徴について木立（2019）が指摘²³⁾するように、スーパーとコンビニでは中食部門の事業戦略が異なることがあげられる。スーパーでは多様な品揃えを基本として「出来立て」の価値提供のために店頭調理や外部調達を組み合わせた複数の多元的なサプライチェーンの構築がなされる一方で、コンビニは調理製造の外部化を基本としてサプライヤーとの連携方式を構築して製品差別化や効率化を実現しているので、それぞれの業態においてサプライヤー構築の違いや価値提供の手法には違いがあると考えられる。

そこでどのような業態で主にレディ・ミールが販売されているのかを確認するために取り

21) 詳しくは、金（2020）を参照されたい。

22) ソウル経済新聞（<https://www.sedaily.com/NewsView/1YYVSCUBM4> アクセス：2021.09.30）

23) 木立（2019）、p.77。

上げるのが表6²⁴⁾である。各国のレディ・ミールの業態別流通量を比較し、その増減率を示したものである。

まず、①前出の表4で確認したように、レディ・ミールの高いシェアを保持していた台湾と韓国の共通点として、コンビニでの流通量が6割を超えている点があげられる。同じく高いシェアを保持していたイギリスにおいては、ハイパーマーケットとスーパーでおおよそバランスをとっているように見受けられ、どちらかといえば日本を含め、アジア諸国のコンビニでのレディ・ミールシェアの高さが確認できる。

このことに関連し、日本と韓国、台湾ではコンビニが上位に位置しているが、例えば、近

表6 各国におけるレディ・ミールの業態別流通量の比較とその増減率
(上位3と無店舗小売業、売上高ベース、%)

| 国 | 業態 | 2012 (%) | 2013 (%) | 2014 (%) | 2015 (%) | 2016 (%) | 2017 (%) | 増減率 (%) |
|------|-------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|
| イギリス | ハイパーマーケット | 41.2 | 39.8 | 39.6 | 39.2 | 39.0 | 38.3 | 93.0 |
| | スーパーマーケット | 33.1 | 31.6 | 31.3 | 31.1 | 30.9 | 30.5 | 92.1 |
| | ディスカウントストア | 12.4 | 14.9 | 15.3 | 15.5 | 15.5 | 15.8 | 127.4 |
| | インターネット小売業 | 4.5 | 4.9 | 5.1 | 5.3 | 5.7 | 6.3 | 140.0 |
| 日本 | スーパーマーケット | 45.6 | 44.9 | 45.2 | 45.3 | 45.3 | 45.3 | 99.3 |
| | コンビニエンスストア | 31.3 | 31.3 | 31.3 | 31.4 | 31.4 | 31.5 | 100.6 |
| | 複合小売業 (Mixed Retailers) | 11.8 | 12.6 | 12.3 | 12.2 | 12.2 | 12.2 | 103.4 |
| | インターネット小売業 | 2.5 | 2.6 | 2.8 | 3.0 | 3.2 | 3.4 | 136.0 |
| 韓国 | コンビニエンスストア | 38.7 | 51.1 | 58.5 | 66.9 | 67.4 | 67.1 | 173.4 |
| | ハイパーマーケット | 37.7 | 28.7 | 23.2 | 18.7 | 18.8 | 19.0 | 50.4 |
| | スーパーマーケット | 15.9 | 12.1 | 10.0 | 7.4 | 6.4 | 6.0 | 37.7 |
| | インターネット小売業 | 1.0 | 1.2 | 1.4 | 1.5 | 1.6 | 1.6 | 160.0 |
| 国 | 業態 | 2014 (%) | 2015 (%) | 2016 (%) | 2017 (%) | 2018 (%) | 2019 (%) | 増減率 (%) |
| アメリカ | ハイパーマーケット | 39.7 | 39.7 | 39.0 | 38.5 | 38.3 | 38.1 | 96.0 |
| | スーパーマーケット | 43.1 | 41.9 | 39.6 | 38.4 | 37.6 | 37.0 | 85.8 |
| | 小型独立店 | 4.0 | 3.8 | 3.6 | 3.4 | 3.3 | 3.2 | 80.0 |
| | インターネット小売業 | 1.2 | 2.9 | 6.1 | 8.3 | 9.8 | 10.8 | 900.0 |
| 国 | 業態 | 2015 (%) | 2016 (%) | 2017 (%) | 2018 (%) | 2019 (%) | 2020 (%) | 増減率 (%) |
| 中国 | 小型独立店 | 32.4 | 32.2 | 31.8 | 31.5 | 31.0 | 30.9 | 95.4 |
| | ハイパーマーケット | 28.5 | 28.4 | 28.4 | 28.3 | 28.2 | 28.2 | 98.9 |
| | スーパーマーケット | 27.5 | 27.3 | 27.3 | 27.3 | 27.2 | 27.2 | 98.9 |
| | E-Commerce | 0.9 | 0.9 | 1.0 | 1.1 | 1.1 | 1.3 | 144.4 |
| 台湾 | コンビニエンスストア | 71.4 | 68.6 | 66.4 | 66.1 | 65.6 | 64.9 | 90.9 |
| | スーパーマーケット | 24.0 | 26.9 | 29.2 | 29.5 | 29.7 | 30.0 | 125.0 |
| | ハイパーマーケット | 2.9 | 2.8 | 2.8 | 2.7 | 2.7 | 2.6 | 89.7 |
| | E-Commerce | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.9 | 1.1 | 1.4 | 175.0 |

出所：表2に同じ。

注1：増減率は、イギリス、日本、韓国は2017年と2012年の比較、アメリカは2019年と2014年の比較、そして中国、台湾は2020年と2015年の比較である。

注2：各国の無店舗小売業については、その多くを占めつつある「インターネット小売業」に限定している。ただし、中国と台湾のデータはいずれも E-Commerce という表記に変更されていたため、そのまま掲載している。

24) 金 (2020)、p. 80において、日本の「複合小売業」のことを「おそらくドラッグストア」とあいまいに表記していたが、正しくは「総合スーパー」のことであった。ここに訂正をする。

年はコンビニ店舗の同質化は日本だけでなく韓国においても生じていて、差別化競争が激しさを増している²⁵⁾。韓国の例として、宅配サービスの拡充やお弁当などの差別化商品の開発、そして精肉自販機の設置といった異色サービスの強化などによって話題性を高めるなど、さらにはイトインスペースの拡充により、「利用しやすさ」や「買いもとめやすさ」を提案することで若い世代のコンビニ利用が増加している²⁶⁾ことも影響しているようである。いつでも利用できる店として、利便性を最大限発揮できる効率的な業態として日本でその地位を築いてきたように、近年、韓国や台湾²⁷⁾においても成長が著しい業態といえ、そのような業態においてレディ・ミールのシェアが高い状態が続いている。

②前回の試論において、日本は「高品質・高付加価値のPB商品の提供は、コンビニエンストアに限られた議論でしかない」と指摘²⁸⁾したが、表6のレディ・ミールを販売する業態について確認すると、全体として日本におけるレディ・ミールはコンビニだけでなく、スーパーも支持が高いことが確認できる。どこまでが高品質なのか、という議論はあるものの、近年、大規模スーパーなどでもみられる多様なレディ・ミールの販売実態からすれば、レディ・ミールはコンビニだけでなく、スーパーでの販売の機会が拡大しているといえる。他方、韓国ではコンビニでの販売に重点がおかれていることが確認でき、そして台湾については、頭打ちとなったコンビニから徐々にスーパーへシフトを進めているように見受けられ、各国のレディ・ミールは身近なお店で購入されるPB商品となりつつある。

③アメリカでは3位が小型独立店となっているものの、インターネット小売業がそれを超え急激に増大している。このインターネット小売業はすべての国において増加傾向がみられ、これらはいわゆるEC化の急速な進化といえる。このEC化の動向に関連することとして、世界最大のWalmartが、去る2016年1月にアメリカ国内269店舗の閉鎖を発表していた²⁹⁾。その内訳としては、アメリカ国内においてエクスペレス102店舗、ネイバーフッドマーケット23店舗、ディスカウントストア6店舗、サムズ4店舗、その他（プエルトリコ）7店舗、そしてスーパーセンターの閉鎖が12店舗であった。これはEC化の準備段階と考えられ、Amazon.com 躍進への対抗策の準備であったと判断される。既述のウィリアムズの指摘のように、繰り返しの買い物によって「どんな商品を購入するか」を習得している消費者にとっては、今後「どんな商品をいかなる方法でスマートに購入するか」に重点をおいた買い物を志向していくものと考えられ、すでに両社はそのための業態、そしてシステム開発に着手してきたのは周知のとおりである。世界中のメーカーとパートナーシップを形成する世界最大の小売業のPB商品戦略が、今後どのような方向性で進化していくのか興味深い。

④特徴的な増減率を見せているのが、イギリスでのディカウストア業態である。イギリスは1990年代初め、Aldi（アルデイ、独）やCostco（コストコ、米）といった多くのディ

25) 例えば、<http://news.bizwatch.co.kr/article/consumer/2021/04/08/0028>（アクセス：2021.09.30）

26) 例えば、<https://www.joongang.co.kr/article/24056228#home>（アクセス：2021.09.30）

27) 最近の台湾のコンビニの研究については、例えば、鍾淑玲（2020）「台湾コンビニのデジタル・イノベーション」、『流通』、No. 46、pp. 29-44を参照されたい。

28) 金（2020）、p.82。

29) 「ダイヤモンド・チェーンストア」、(2016年10月15日)、p. 67。その後、2019年時点のWalmartにおいて、アマゾン・ドット・コムを猛追する状況にあった。詳しくは次を参照されたい。「ダイヤモンド・チェーンストア」、(2020年5月15日)。

スカウントストアの参入や発展が続いたことで、その勢力を拡大してきたことが要因としてあるようだが、実際にイギリス以外にアメリカに参入したアルディは、2016年時点で限定した品揃えを徹底し、商品の90%以上がPB商品となっていて、1,400点以上の店舗を展開、年商は80億ドルを超える企業となった³⁰⁾。主要国では高品質なPB商品が販売されるなかで、低価格PB商品による競争は激化しているといえる。

IV. おわりに

本稿ではアメリカ、中国、台湾のデータを前回の試論を含めて新たな観点で考察し、各国のデータ比較を通じて食料消費への影響を検討した。限定的なデータ分析ではあったものの、得られたポイントは以下ようになる。

第一に、食料消費の変化に着目し、消費者の購買へ影響を及ぼすPB商品をテーマにそれぞれの国のデータ分析をおこなった結果、購買への規定性を示し、提案力の高い商品供給を実現しているのはイギリスであり、それに追随する形で特にレディ・ミール市場の顕著な拡大を実現していたのが韓国と台湾であった。アジア主要国では比較的コンビニでのレディ・ミールが支持されているようであり、また日本ではコンビニだけでなく、スーパーにおいてもレディ・ミール市場のシェアは高い水準にある。

第二に、アメリカ市場でのEDLP戦略を前面に押し出すWalmartやAldiの躍進は、低価格に抑えられた商品力と自社ブランド商品だけでは達成できるものではない。そもそもの企業ブランドの強さがともなった強力なサプライチェーンが形成されたことによって魅力的で強力な商品提案が発揮され、結果として消費者から高い支持を得られてこそ達成できたものである。アメリカのレディ・ミールは微増傾向が確認できたものの、EC化の推進や店舗効率化の中でそれが拡大中であると推察された。ただ、それはウィリアムズの言うような、PB商品を繰り返し購買するのがどのような要因によるものなのか、といったPB商品の規定性の原点に立ち返るならば、PB商品を「どこで販売するのか」、という店舗(業態)選択の議論だけでは購買への規定性の考察が十分でない可能性もある。それは近年のEC化の拡大にともない、「どのように販売してすみやかに届けるのか」、といったシステム向上に軸をおいた議論が必要ではないかと思われるからである。すなわち、どんな差別化されたPB商品が提案され、どのように消費者にとっての買い求めやすさという利便性が向上できているのか、といった戦略的な企業行動の議論がさらに必要になるものと考えられる。

2014年のNielsenによる興味深い指摘がある³¹⁾。アジア市場におけるPB商品の売上シェアは軒並み低下しているというものである。それによれば、「アジア太平洋地域では『ナショナルブランド製品には高い分だけ値打ちがある』と考える消費者が全体の58%に達し、世界平均を10%、北米と欧州をそれぞれ20%、26%上回ります。さらに、低所得者層においては、限られた予算の中で信頼のおけないプライベートブランド製品を購入するのはリスクに

30) 「ダイヤモンド・チェーンストア」、(2016年10月15日)、p. 74。

31) Nielsen (2014年11月) p. 25.

さえなり得ると考えられています」という指摘である。とりわけ、中国を除く、シンガポール、香港、インド、タイなどのPB商品売上シェアの低下についてNielsenは「小売店側もプライベートブランドで消費者の信頼を勝ち取るために必要なマーケティング投資を十分に行っていない」と指摘している。PB商品の購入が所得や価格によって規定されることは以前より議論がなされてきた点ではあるが、これは小売側にとって安く採算の見込めるPB商品の提供だけでは限界があることを示唆している内容となる。ウィリアムズの指摘のように、PB商品売上の低下が、繰り返しの買い物によるいわゆる消費者の成熟化がまだ達成されていないことが原因であるとすれば、本稿で取り上げたショー社とセインズベリー社の歴史的考察はそれらを理解するヒントになるかもしれない。日本や韓国、台湾などでレディ・ミールといった高付加価値なPB商品の購入が拡大してきたのは、繰り返しの購買によって規定性が高められてきたからであり、それは利便性の高い店舗にて小売側の積極的な高付加価値商品の提案が繰り返されたからである。

PB商品について「安かろう悪かろう」を長く払しょくできなかったアメリカ、着実に消費者の信頼を勝ち取る方策としてメーカー商品に劣らない品質を強力な小売サプライチェーンによって提供してきたイギリス、そしてそれぞれの国から影響を受けてきた日本をはじめとするアジア主要国では、それぞれの国や地域に根ざした店舗（業態）でPB商品を提案し、消費者の支持を集めている。PB商品の購入は、お店側の提案力によって左右され、そのお店でしか買えないPB商品を繰り返し購買することによって信頼が蓄積され、さらなる購買へとつながっていく。PB商品はそのような購買への規定性を強めることができる商品戦略となりつつある。

購買への規定性の議論としてそれがイギリス型なのか、アメリカ型なのか、あるいはアジア型なのかといった、パターン化の議論については、これまでのデータ分析では十分に議論することができなかった。今後の課題としてはどのようなカテゴリーのレディ・ミールが売上げを伸ばしてきたのかといった詳細な考察とともに、なぜ売上げを伸ばすことができたのかという、生活や社会情勢などの動向も含めて議論を展開する必要がある。それは国によってどういった基準で比較検討ができるのか、といった国際比較のポイントも再考する必要があるものと思われる。

謝 辞

本研究で用いたEuromonitor Internationalの資料については、① *Ready Meals ~ US* (CD-ROM), 2019は「2020年度大阪商業大学特別研究図書」の採択によって、② *Ready Meals ~ China, Taiwan* (CD-ROM), 2020は「2021年度大阪商業大学特別研究図書」の採択を受けたことによるものである。ここに感謝を述べる次第である。

参考文献

- ・浅井慶三郎「小売業の革新の再吟味：その2 プライベート・ブランドの発展とその影響」『三田商学研究』, 12(5)巻, 1969年, pp. 73~101。
- ・木立真直「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』, 2010年, PDF版。
- ・木立真直「日本における中食産業の発展と産業構造の多層性」、相原修編著『ボーダレス化する食』創成社、2019年、pp. 61~87。
- ・金度測『現代イギリス小売流通の研究－消費者の世帯構造変化と大規模小売業者の市場行動』、同文館出版、2012年。
- ・金度測「イギリスにおけるヘルシーフードの動態と大規模小売業の取り組み～1980年代から近年に至る食料消費分析を中心に」、佐久間英俊・木立真直編著『流通・都市の理論と動態（中央大学企業研究所研究叢書36）』中央大学出版部、2015年、pp. 77~93。
- ・金度測「イギリスにおけるヘルシーフードの展開と食料消費構造の変化～レディミールの消費動向と所得水準別消費傾向の変化を中心に」、『経営経理研究（小原博教授古希記念号）』拓殖大学経営経理研究所、第106号、2016年、pp. 319~349。
- ・金度測「小売ブランド商品研究の歴史の変遷～小売ブランド論の現代的意義」木立真直・佐久間英俊・吉村純一『流通経済の動態と理論展開』同文館出版、2017年、pp. 208~225。
- ・金度測「1990年代半ば以降のイギリスの食料消費の変化とレディ・ミールの多様化～購買への規定性を強める大規模食品小売業者に関する一考察」、木立真直・佐久間英俊『現代流通変容の諸相（中央大学企業研究所研究叢書41）』中央大学出版部、2019年、pp. 105~121。
- ・金度測「小売ブランド商品をめぐる食品サプライチェーンの動向～日韓英のデータ比較を通じた購買への規定に関する一考察」『商学論纂（斯波照雄教授古稀記念論文集）』中央大学商学研究会、第61巻第5・6号、2020年、pp. 67~85。
- ・キムスクキョン・キムチョンゴン・キムギファン『流通産業の構造変化及び競争力強化方案～小売流通を中心に』産業研究院（KIET）、2011年。
- ・「ダイヤモンド・チェーンストア」、ダイヤモンド・リテイルメディア、各号。
- ・パクチャンウク『韓国の小売業態および業種別流通経路』、韓国生産性本部、2014年。
- ・韓国流通フォーラム（KRF）編『韓国流通産業動向』イソウォン出版、2012年。
- ・Andrew, S. and Geoffrey, R. (2011) *The grocers: the rise and rise of the supermarket chains*, 3rd ed. Kogan Page.
- ・Burt, S. (2000) "The strategic role of retail brands in British grocery retailing", in *European Journal of Marketing*, Vol.34 (8), pp.875-890.
- ・Euromonitor International *Ready Meals ~ Japan, UK, South Korea* (CD-ROM), 2017.
- ・Euromonitor International *Ready Meals ~ US* (CD-ROM), 2019.
- ・Euromonitor International *Ready Meals ~ China, Taiwan* (CD-ROM), 2020.
- ・Nielsen『世界のプライベートブランド市場動向～現在の状況とこれからの展望（pdf版）』、The Nielsen Company、2014年11月。
- ・Sparks, L. (1994) "Delivering quality: the role of logistics in the post-war transformation of British food retailing", in *Adding Value: Brands and Marketing in Food and Drink*, ed., Geoffrey, J. and

Nicholas J. M., London, Routledge, pp.310-335.

- Williams, B. (1994) "Multiple retailing and brand image: an Anglo-American comparison 1860-1994", in *Adding Value: Brands and Marketing in Food and Drink*, ed., Geoffrey, J. and Nicholas J. M., London, Routledge, pp.291~309.