

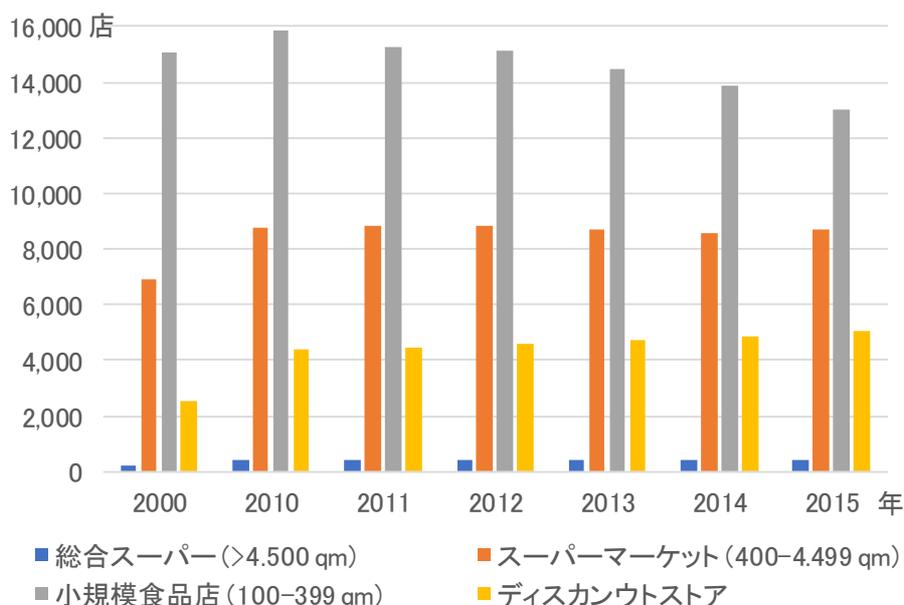
イタリアにおける有機食品市場とブランド戦略

森嶋 輝也（農研機構 九州沖縄農業研究センター）

1. イタリアの食品小売業をめぐる状況

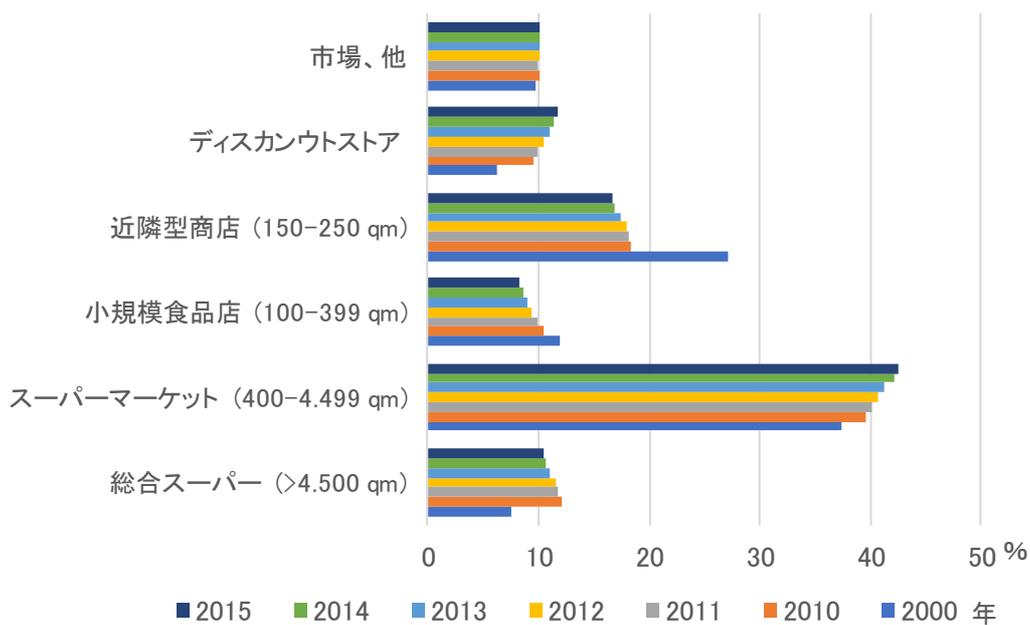
近年のEU諸国における食品小売市場の動向としては、上位3カ国(ドイツ・フランス・イギリス)は総売上が増加傾向にあるのに対して、続く南欧2カ国(イタリア・スペイン)は不況の影響もあり横這い傾向となっているため、その差はますます開きつつある。その中でイタリアの食品小売業界では、大規模な総合スーパーや中規模の食品スーパーの店舗数はそれほど変わらないものの、伝統的な小規模小売店の数が減少する一方で、安価な商品を提供するディスカウントストアの出店が盛んになっている(第1図)。この店舗数の変化に対応して、業態別の市場シェアも変りつつある。すなわち、近隣型の商店や小規模な食料品店および大規模な総合スーパーはシェアを落としている一方、中規模のスーパーマーケットとディスカウント・ストアは食品小売市場における売上シェアを高めている(第2図)。

このようなイタリアの小売業界の中で最も規模が大きいのは、何れも協同組合系の企業で、売上高ではコープイタリアが、店舗数ではコナードが最大となっている。またオーシャンやカルフルなどのフランス系およびシュバルツ・グループのようなドイツ系など外国資本の大手量販店もイタリア国内で大きなシェアを得ている(第3図)。しかし、その中でもオーシャンやコープイタリアは売上高を落としているのに対して、コナードは増加傾向にある。これは上述したディスカウント業態の伸長とも関係があり、コナードは通常のスーパーマーケットの業態に加えて、デ



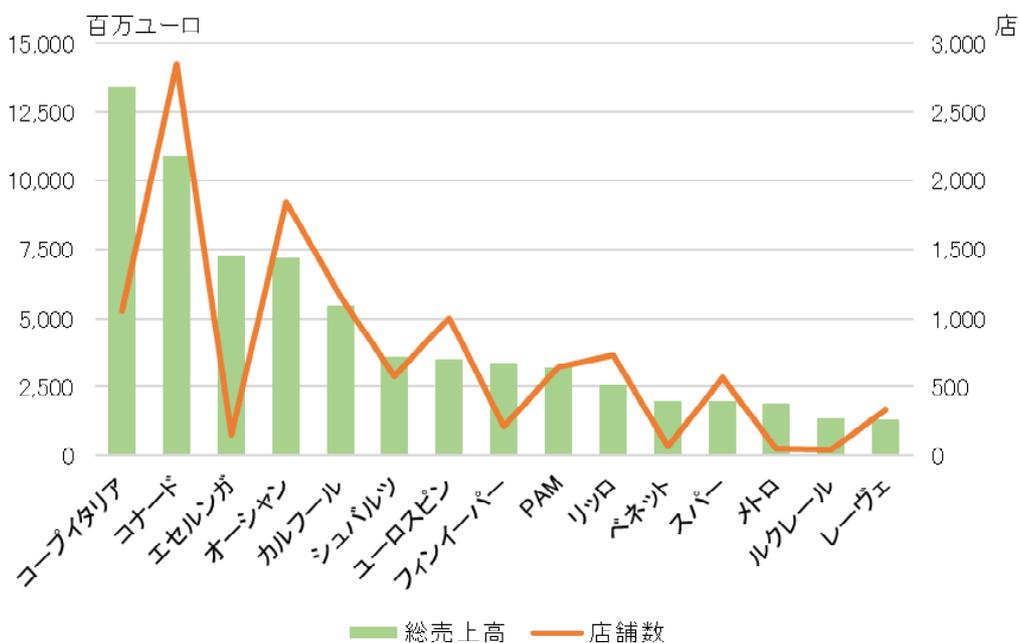
第1図 イタリアにおける食料品店の店舗数

注) EHI handelsdaten.de 提供の資料に基づき作成



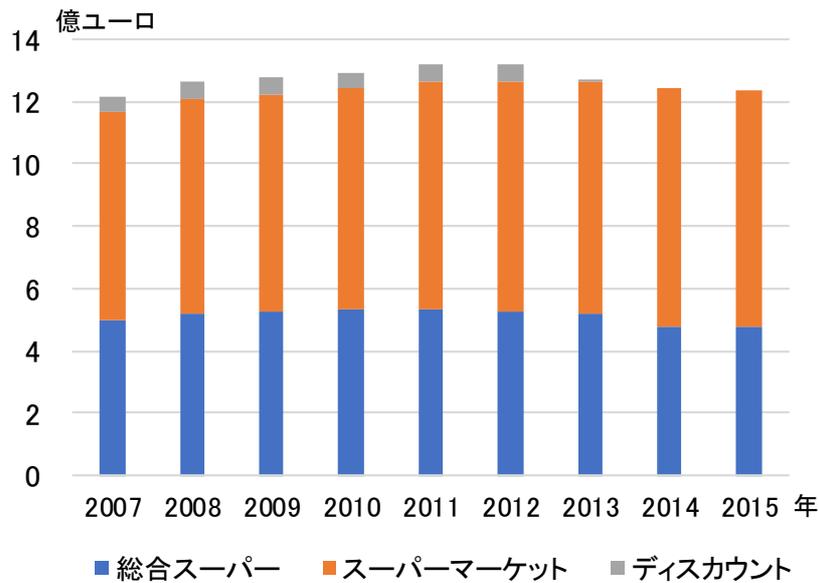
第2図 イタリア食料品店における業態別市場シェア

注) EHI handelsdaten.de 提供の資料に基づき作成



第3図 イタリアにおける大手食品小売企業の売上高と店舗数

注) EHI handelsdaten.de 提供の資料に基づき作成



第4図 コープイタリアの業態別売上高

注) コープイタリアの業務年報に基づき作成

ディスカウント・タイプの店舗を増やして売上も伸ばしている一方で、コープイタリアは 2013 年にディスカウント業態の店を手放し、総合スーパーと食品スーパーに集中することにしたため、売上高も減少している。

2. コープイタリアのPB戦略

コープイタリアはその組合員 790 万人に対して、1,165 店舗(売り場面積 167 万㎡)で従業員 53,964 人により売上高 123 億 4900 万ユーロを誇るイタリア最大の生協であり、同国最大の小売業者でもある(何れの数値も 2015 年)。しかし近年は不況が続く中、消費者意識が低コスト志向へと傾き、スーパーマーケットで買い物をする消費者ニーズも、2008 年には 1.品質、2.福祉、3.健康だったのが、2012 年には 1.品質、2.手頃さ、3.健康へと変化している(コープイタリア提供資料に基づく)。その結果、コープイタリアの売上高も減少傾向にある(第4図)。

イタリア国内での青果物の年間消費量(2012年)はおよそ 802 万トンで、金額換算すると 135 億ユーロとなる。その中でコープイタリアでの販売は 56 万トン、11 億 6,100 万ユーロを占めていたが、生鮮食料品に関しても国内外資本によるハードディスカウンターの伸長が著しく、それら同業他社との競合を避け、コープイタリアはディスカウント業態から撤退することとした。これはイタリアの消費者をプロファイリングし、市場を分節化した結果、同社は価格競争に参入するのではなく、「倫理的消費」層にターゲットを絞ることにしたためである。

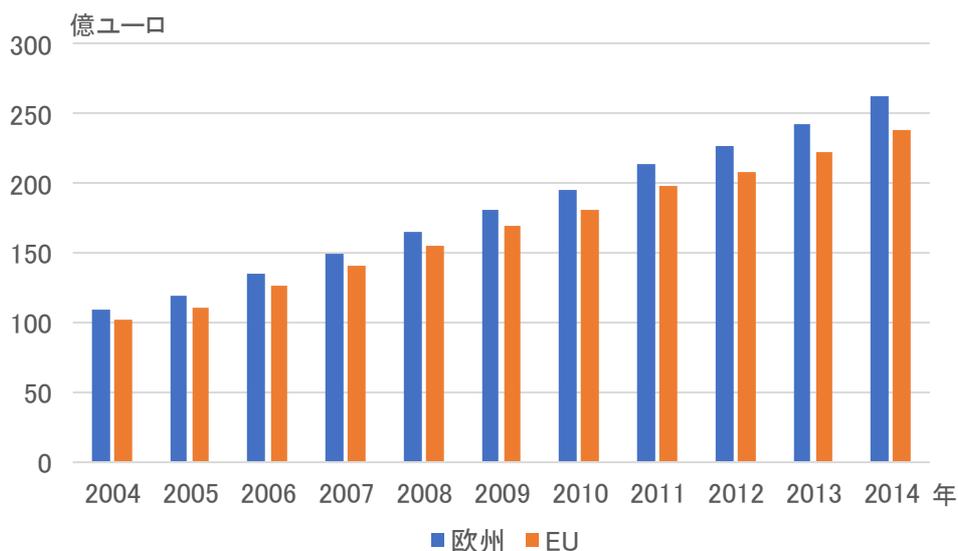
1) 欧州の有機農産物市場の拡大

不況により全体的に消費が落ち込んでいるとは言え、全ての層が一律に影響を受けている訳ではない。コープイタリアが外部機関に委託した調査結果によると、イタリア国内ではおよそ半数の消費者に環境・健康志向が見られ、それはとりわけ高学歴の中年女性に強い。典型的には40代で北部在住の有職女性であり、彼女たちは可処分所得が高く、環境や健康に配慮した食品を求めている。このような商品は低価格帯での競争が避けられるため、コープイタリアでは有機農法で生産された食品の商品開発に注力することで、これらのニーズに応えようとしている。

近年、欧州では有機農産物に対して関心を持つ人が増えており、大きな市場を形成しつつある。2004年からの10年間でその市場規模は2.3倍にまで拡大し、EU圏内だけで240億ユーロ(2014年)となっている(第5図)。欧州の中でも最も有機農産物の市場が大きな国はドイツであり、2位のフランスと合わせると、EU圏内でのシェアは5割を超える。次いでイギリスでの市場が大きい。イタリアでの需要の伸びが大きく、3位に肉薄しつつある状況である(第6図)。とはいえ、デンマーク(132.3ユーロ)やスイス(119.2ユーロ)および市場規模上位3カ国と比べると、イタリアでの1人当たりの有機農産物消費額は33ユーロと少なく、まだ拡大の余地は残されている。

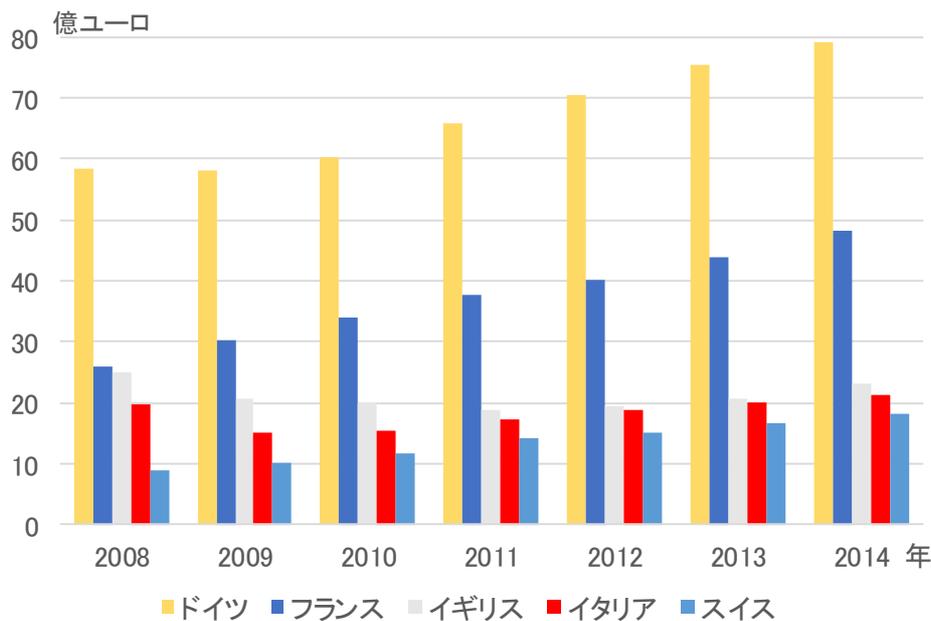
2) コープイタリアの「ヴィヴィ・ベルデ」

日本の生協と同様、イタリアの生協においても独自の商品開発は盛んである。そのイタリアのコープ商品は、「安心」と「高品質」に加えて、高い「環境親和性」と「倫理性」、さらには値段の「手頃さ」まで兼ね備えることを目標としている。とは言え全ての商品でそれらの性質を同時に実現することは困難であり、かつメイン・ターゲット以外の消費者を含む幅広いニーズに応えていくために、コープイタリアでは目的を異にした複数のブランドでアイテムを展開している。基本的な商品群は「コープ」のブランドが2,497品目、その他に高級グルメ路線の「フィオル・



第5図 欧州における有機食料品の売上高

注) FiBL - AMI の資料に基づき作成



第6図 欧州における有機食料品の国別売上高

注) 環境保護食品連盟(BÖLW)の資料に基づき作成

フィオーレ」が 329 品目、フェアトレード商品の「ソリダール」が 242 品目、機能性食品の「ベネ・シ」が 35 品目、子供用栄養調整食品「クラブ4-10」が 23 品目等、合計で 3,790 品目のプライベート・ブランド商品は、全部で約 28 億ユーロの売上となっている(何れも 2013 年)。これらはおよそ 500 社のサプライヤーから納入され、その 85 %がイタリア国内産である。

これらの中でもコープイタリアが重視しているのは、「ヴィヴィ・ベルデ」という有機食品と環境保護製品のブランドである。コープイタリアでは 1990 年代の初頭から有機生産された青果物を扱っていたが、それらはプロバイダー側のブランドであり、まだパイロット事業としての位置付けであった。その後、2000 年代に入りコープ商品のラインの中に有機農産物を導入したが、2002 年にはカテゴリーの拡張と深化のためブランドの枠組み自体を再整理し、「ビオ_ロジチ」という有機農産物専門のブランドを立ち上げた。一方、環境保護という点に関してコープイタリアでは 1980 年代から洗剤の中のリン酸塩成分を削減した環境保護的製品の開発等をキャンペーン的に取り組んではいた。その後、1999 年に「エコラベル」というブランドの商品を導入し、2001 年には森林管理協議会(FSC)の森林認証を取得した。そして 2002 年には「ビオ_ロジチ」と並列的に位置付けられた環境保護製品のブランド「エコ_ロジチ」を同時に立ち上げた。また 2004 年にはトウモロコシでん粉を原料とする植物由来の皿やコップのブランド「ネイチャーワークス」を「エコ_ロジチ」のラインとして投入している。

さらにコープイタリアでは、化学物質を削減し生物多様性の増加を促進する有機農業は環境保護と表裏一体のものと捉え、これら二つのカテゴリーを 2009 年に統合し、「ヴィヴィ・ベルデ(緑の生活)」というライフスタイルを提案するブランドを構築した。2013 年の「ヴィヴィ・ベルデ」ブランド商品は 475 品目、うちおよそ 4 分の 3 に当たる 364 品目が有機食品で、残りは非食品系

の生活雑貨(食器、タオル、化粧品、洗剤、文房具など)である。「ヴィヴィ・ベルデ」ブランド食品の同年の売り上げは1億2500万ユーロで、その内訳はドライグロサリー(パスタ、米、小麦粉、ビスケット、缶詰トマト等)が38%、青果物が28%、チルドグロサリー(チーズ、牛乳、卵など)が23%、精肉が8%、冷凍食品(冷凍野菜やピザ)が3%となっている。なお、青果物の中では、重量ベースでおよそ6対4の割合で果物が野菜より多く、果物の中ではバナナ30.5%、レモン20.3%、リンゴ15.1%、オレンジ7.7%、キウイ7.0%の順で取扱量が多く、野菜では人参26.1%、トマト17.3%、馬鈴薯12.8%、ズッキーニ11.4%、玉葱7.5%、キャベツ7.2%の順となっている。

その価格政策としては、一般のコープ商品よりは高価格帯を維持し、例えばパスタでは4割、ショートブレッドでは2割ほど高い。しかし一方で「フィオル・フィオーレ」や「ソリダール」のような高級商品と比較するとパスタで15%、ショートブレッドでは40%ほど低い価格が設定されている。さらにナショナルブランドの中でもプレミアム製品はそれら高級koop商品よりも高価格帯に位置付く物もあるため、「ヴィヴィ・ベルデ」商品は日常的な消費の中で環境や健康を意識した選択肢を増やすような役割を持つ。この「ヴィヴィ・ベルデ」はkoopイタリヤの開発商品群の中でも「フィオル・フィオーレ」と並んでブランド認知度が高く、その年間売上高も2011年からはkoop商品全体の平均を超えて伸び続けている。

3. 有機食品ブランド「アルチェ・ネロ」との比較

koopイタリヤの「ヴィヴィ・ベルデ」は、拡大する有機農産物市場に対する小売業界からの一つのアプローチである。これに対して、より産地に近い側からの取り組みとしては、例えばEUの認可を受けた青果部門の生産者組織であるアポフルーツ・イタリヤが中心となって立ち上げ、複数の有機食品メーカーが共同で所有・使用している「アルマベルデ」という有機商品限定ブランドなどがある(李他, 2013)。また1970年代から有機農業に取り組んできた生産者の協同組合に端を発する「アルチェ・ネロ」もその一つであろう。

「アルチェ・ネロ」は、1977年にジーノ・ジロロモーニが設立した有機農業専門の農業協同組合と1978年に創設されたヴァッレ・デッリディチェ養蜂協同組合を前身として1984年に誕生したイタリヤ養蜂協同組合である「コナピ」をルーツとしている。両者は1990年代から連携を深め、1999年に統合したが、2004年には生産部門と販売部門を分離させるように新たな組織改編が行われた。現在、販売に関しては、アルチェ・ネロ社が担当し¹⁾、生産に関しては農業協同組合の方で、イタリヤ国内の1,000名を超える農業者と養蜂家が参加して有機農業に転換した農地を6,000ヘクタール以上運営している。

そもそもジロロモーニが有機栽培のために過疎化の進む農村の耕作放棄地を利用しようと麦作協同組合を立ち上げたのは、農業に化学物質を多用することによる安全性への懸念を解消すると同時にイタリヤの農業を守るためでもあった。しかし、国際的に見て規模の面での競争力は弱いため、消費者に味や健康さらには環境親和性などの価値を提供することで付加価値を高める方向で戦略を立てたのである。従って「アルチェ・ネロ」の製品は基本的に原料からイタリヤ産であることにこだわっている。アルチェ・ネロ社の製品ラインナップとしては、ロンバルディア州産のアカシア蜂蜜、エミリア・ロマーニャ州産のフルーツジュースやトマトピューレ、プーリア州

産のオリーブオイル、ピエモンテ州とロンバルディア州産の米の他、小麦粉、パスタ、野菜、野菜ジュース、豆類、ポタージュ、コンポートさらにはベビーフードなど約 300 種類に上る。

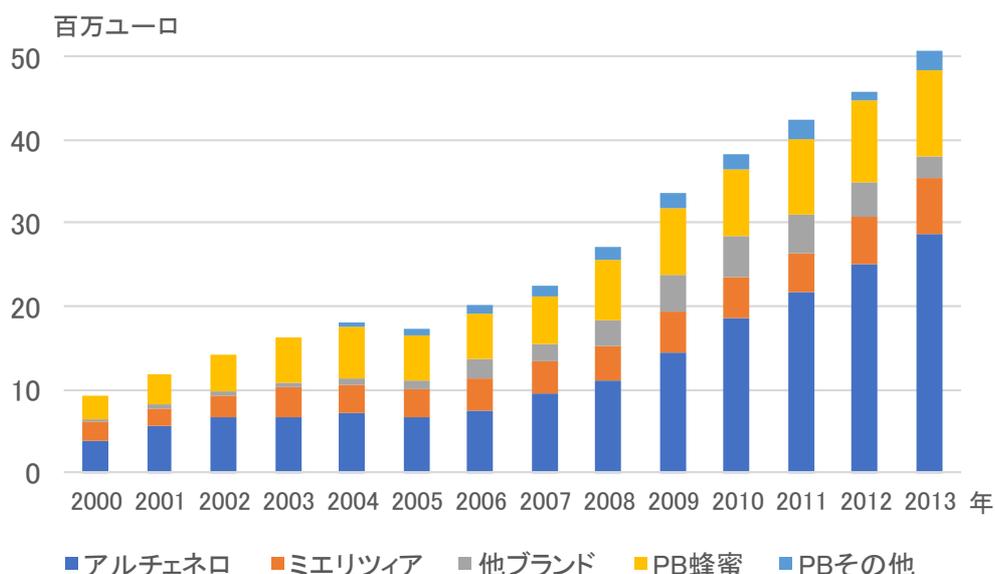
このように「アルチェ・ネロ」の製品は農産加工品が主であり、その点で非食品系の商品も含む「ヴィヴィ・ベルデ」とは異なる。しかし、有機食品の市場が拡大傾向にあるとは言え、それに参入して来る事業主体も多く、有機市場の中での競争が激しくなっている。そこで、各々製品認知度とブランド力を高めるために、品揃えを拡充しようとしているが、原料や製品をイタリア産に限定してしまつては製品の多様化にも限界が生じる。そこで、「アルチェ・ネロ」としては、イタリア国内では調達困難な製品を国外からフェアトレードという形で輸入し、取り扱うことにしている。これらには具体的にはニカラグアやペルー産のコーヒー、コスタリカ産のチョコレート、インド産の茶や香り米などがある。

このフェアトレードの取引先として最も大きいのが、コープ・シン・フロンテラ(国境なき組合)である。これはコスタリカを本拠地として中南米(アルゼンチン、ペルー、コスタリカ、ニカラグア、グアテマラ、パナマ)とイタリアの約 5,000 世帯の小規模農家が集まり、その生産と出荷を管理・調整しているコンソーシアムである。アルチェ・ネロ社はコープ・シン・フロンテラの商業的アライアンス・パートナーとなっており、この取引にはイタリア倫理銀行とスローフード協会も関与している。他にもメキシコ、ブラジルなどを含むこのような中南米地域とのコラボレーションは 1982 年にまで遡る。

アルチェ・ネロ社としては、そのブランド力を高め、有機市場内での競争に打ち勝つために、同じく有機栽培の中ではあつても特に高品質な製品・原料を確保したいと考えている。そのため、同社は原料生産者ならびに製品製造者とのつながりを強固にし、原料と製品の品質保証を得ようとして、内部調達をメインとする戦略を採っている。すなわち、原料と製品の調達先の中で優秀なところを選んで、出資者として会員(ソシオ)になってもらい、その製品を販売するのである。その結果、販売した製品の 75 %は会員からのものとなり、売上高の 85 %は会員と公式協力者から供給された原料で作られた製品に関連している。このような会員には、コープ・シン・フロンテラやコナピの他、青果物生産者の協同組合であるブリオ、オリーブオイルの製造協同組合であるフィノリーバ、トマトピューレやネクターのメーカーで、有機生産者としてもイタリア最大規模(400ha)を誇るラ・チェゼナーテなどがある。

1) 「アルチェ・ネロ」の販売戦略

これらの取り組みの結果、アルチェ・ネロ社の売上は伸び続けており、2000 年当時の 917 万ユーロから、2013 年には 5,066 万ユーロとおよそ 5.5 倍にまで増大した(第 7 図)。その中でも「アルチェ・ネロ」ブランドでの商品群の売上は大きく伸長し、2000 年の 390 万ユーロから 2013 年には 3,870 万ユーロと 7.3 倍の伸びを見せている。一方、「ミエリツィア」他の蜂蜜関連商品の売り上げも伸びてはいるが、「アルチェ・ネロ」ほどではない。なお、アルチェ・ネロ社は「アルチェ・ネロ」と「ミエリツィア」以外にも「リーベラ・テッラ」など関連ブランドでの販売もあるのだが、現在ではそれらの売上は減少し、代わって小売業者の P B 商品としての販売が増えている。この P B の取り組みは 2004 年から始まっているが、当時と比べて 2013 年には 4.4 倍の 234 万ユーロを売り上げ、この間最も伸び率の高い部門となっている。ちなみに P B で提供する場合



第7図 アルチェ・ネロ社のブランド別売り上げの推移

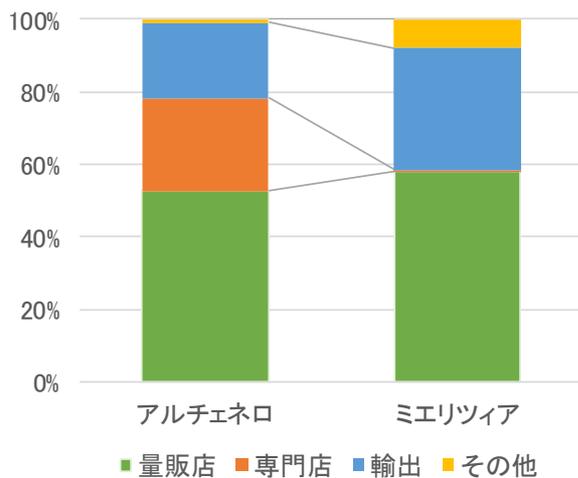
注) アルチェ・ネロ社提供の資料に基づき作成

は、ダブル・ブランドにはせず、「アルチェ・ネロ」の名前は出さないようにしている。

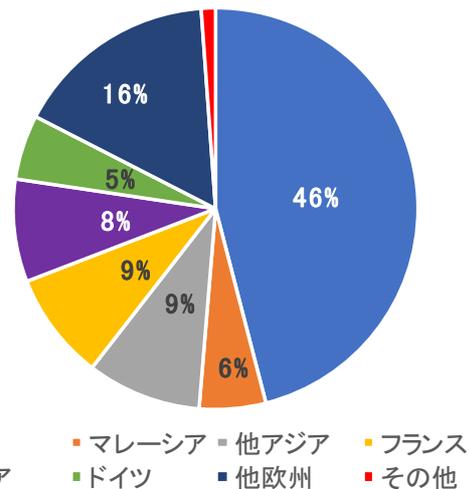
同社の二大ブランドである「アルチェ・ネロ」と「ミエリツィア」は何れも大手量販店での販売が主流であり、過半数を占めるのには変わりはない。それらの量販店とは具体的には生協系のコープイタリアやコナド、欧州各地に店舗展開している国外資本のオーシャン、カルフル、スーパーなどである。しかし、両ブランドは商品構成が大きく異なるため、その他の販路には違いがあり、多品目の「アルチェ・ネロ」の場合は「ナトゥーラ・シ」のような有機食品専門店での販売が25%を超えるのに対して、蜂蜜中心の「ミエリツィア」はそのような専門店での販売はほとんどない。なお、何れのブランド商品も国外への輸出が相当量あり、「アルチェ・ネロ」が全体の21%、「ミエリツィア」では33.6%が国外の市場向けに販売されている(第8図)。この点は、基本的に国内市場に限られるコープイタリアの「ヴィヴィ・ベルデ」とは異なる特徴と言える。

「アルチェ・ネロ」ブランドのチャネル管理政策としては、他の有機ブランドとは異なり、有機食品専門店と大規模量販店に同じ商品を供給し、かつ小売価格もほぼ同じになるように交渉している。これは安易なディスカウントを認めるとブランド力が低下することと併せて、相対的に販売力の弱い小規模有機専門店に配慮してのことである。そこで「アルチェ・ネロ」としては、小売販売価格に定価から5~7%のアローワンスを認めるものの、断りもなくそれ以上に廉価販売するような取引先とは取引を継続しない方針で臨んでいる。もっとも実際は小規模専門店が量販店と比べて流通チェーンが長いため、間に入る卸売業者のマージン(15~20%)を勘案すると、販売価格が同じであれば、大規模量販店の方が利益率が高くなるという現実がある。

上述したように「アルチェ・ネロ」や「ミエリツィア」はその販売先として国外の企業を多く持っている。その輸出先として最大の国は日本であり、「アルチェ・ネロ」にとって日本はイタ



第8図 アルチェ・ネロ社の販売先割合(2012年)
注) アルチェ・ネロ社提供の資料に基づき作成



第9図 アルチェ・ネロ社の輸出先割合(2012年)
注) アルチェ・ネロ社提供の資料に基づき作成

リアに次ぐ市場となっている。具体的には輸出販売額の46%は日本からのものであり、マレーシア他アジア地域全体で61%を占める(第9図)。欧州の中ではフランス(9%)、ロシア(8%)、ドイツ(5%)などが主要なマーケットであり、例えばドイツではオリーブオイルに特に人気があるなど国別の特徴も見られる。メイン市場であるアジア地域に関しては、フランスのデニス・グループと合弁で2006年に設立したアルチェネロ・アジア社(本社シンガポール)が統括する形で貿易を進めており、アルチェ・ネロ社が供給する商品のライセンス契約を同社が担当している。そして日本での実際のオペレーションはデニスグループの100%出資により、1954年に日本法人として設立された日仏貿易株式会社が行っている。

「アルチェ・ネロ」にとって最大の国外市場である日本は人口の割にはまだ需要が少なく、今後さらに拡大の余地があると同社は考えている。消費者アンケートの結果では、日本において「アルチェ・ネロ」は有機というより高級食材扱いで、オリーブオイル、トマトピューレ、パスタなどの統一ブランドであるという認知度は低い。成城石井や紀伊國屋などの質販店を中心に販売してきたが、イオンなど大手企業に納入するようになって、アイテム数も増えてきた。日本の消費者は品質にこだわるが、その分品質さえ信頼されればある程度高くても購入してもらえる。とりあえず作った物を売ることから始めて取り組んできたが、今後は市場ニーズをフィードバックして製品開発するスタイルに変えて行きたいと同社では考えている。

2) 両ブランドの比較による考察

自社ブランドが主体のアルチェ・ネロ社も国内随一の小売業者である生協にはPBで商品を卸している。一方でコープイタリアも「ヴィヴィ・ベルデ」以外に有機食品のラインナップを取り揃えており、その中には「アルチェ・ネロ」ブランドの製品もある。実際、コープイタリアは売り上げ全体のおよそ25%を各種のPBで占め、残りは各メーカーのNB等を販売しているが、アルチェ・ネロ社も自社ブランド以外に、納入先のPBで販売している割合は全体の約25%となっ

ている。このようにPBとそれ以外のブランドとの関係性は単純ではないが、多様なニーズに幅広く応えていくためには、それぞれ特徴を持った複数のブランドを組み合わせる展開していく戦略は有効である。また一方でそれとは異なり、何らかの中核的なブランドを拡張していくことで、ニーズの多様化に対応するという戦略も採りうる。

消費一般が冷え込む中、拡大する有機食品の市場に対してアルチェ・ネロ社とコープイタリアの採ったブランド戦略には相違点と共通点がある。例えば、アルチェ・ネロ社は国外市場への輸出にも力を入れているが、生協はその組織形態上、市場が国内に限られている。そのため、コープイタリアでは、プロファイル別に消費者を分節化した上で、なるべく広範囲のニーズをカバーするように商品の調達と開発を行っている。従って、ブランド戦略としても各種NBの他、「フィオル・フィオーレ」や「ソリダール」のようなそれぞれコンセプトを異にする数多くのPB群を用意し、複数のセグメントに対応させている。それと同時に核となるブランドのコンセプトを拡張させることで、アイテム数だけでなく品種まで増やす戦術を採っている。「ヴィヴィ・ベルデ」の場合も、有機農産物の本質である「安全」・「安心」の追求に加えて、環境に親和的な農法であることによる「持続可能性」まで視野に入れた統一的なコンセプトの元、非食品系の生活雑貨も同ブランドに組み込んでいる。この点については、農産加工品に限定されているアルチェ・ネロ社のブランド戦略とは異なる。

一方、「ヴィヴィ・ベルデ」と「アルチェ・ネロ」両者の共通点としては、先ず何れもある程度上層の価格帯を狙ったプレミアム・ブランドであるという点が挙げられる。欧州においてもPBは当初日本と同様に販促費や問屋の流通マージン削減などにより実現した低価格商品という位置付けがなされていたが、次第にPBの中にも高品質を追求した上位ブランドを垂直的に展開する企業も増えて来た(Irion & Götz, 2002)。「ヴィヴィ・ベルデ」もその一つであり、最高級ではないものの、ワンランク上のライフスタイルを提案するブランドとなっている。両者のもう一つの共通点は、イタリア産へのこだわりである。両者とも国内で商品を製造・販売することで、イタリアの国内産業を活性化させると共に付加価値の高い商品を消費者へ提供するという目的がある。これはある種スローフード的な理念に基づく考えであり、具体的にはコープイタリアのPB商品の85%は国内産である。とはいえ国内産だけでは対応しきれない部分を「連帯」という理念で補ってブランド・コンセプトを拡張し、フェアトレード商品を輸入することでカバーしようとしている点も両者に共通している。このように同じブランドの下でアイテムと品種を増やし、売場に棚を確保することは、ブランド力の向上による結果であると同時に原因でもある、つまり消費者のブランド認知度を高める機能も持つため、両者に共通したブランド戦略となっている。

注

- 1) アルチェ・ネロ協同組合とコナピは、1999年に共同でメディテッラビオ(株)という販売会社を設立し、アルチェ・ネロの名前とロゴを商標登録したが、後に組織改編によりアルチェ・ネロ&ミエリツィア(株)がこれを引き継ぎ、現在ではこれらの商標はアルチェ・ネロ(株)が所有している。

引用・参考文献

- 1) 李哉泫・岩元泉・豊智行「小売主導により進むイタリアの有機農産物マーケットの特徴：オープン・マーケットが有機農業の成長に与える影響」, 農業市場研究 22(2), pp.11-21, 2013.
- 2) 日本貿易振興機構『イタリアの有機農産物の現状調査』, pp.1-97, 2009.
- 3) Irion, K & Götz, B : Die Handelsmarke der vierten Generation - theoretische Analyse und empirische Fundierung, GRIN Verlag, pp.1-135, 2002.