

水野清文 著
『PB商品戦略の変遷と展望』
晃洋書房、2016年

松井 温文

1. は じ め に

大手小売企業はますますその規模を拡大する傾向を強める。規模の経済を發揮するそれらはコスト削減を従来にはみられない形態で強力に推し量る。製造企業との卸売業者の直接的排除による直接取引である。それは流通構造の変革を意味する。

但し、この現象は商品流通における卸売機能の排除を意味するものではない。流通過程における卸売企業の排除はその機能を大手小売企業が内生化したことを意味する。消費者への販売局面を担う小売機能の必要性は価値実現手段としての必須ではあるが、小売機能を根源的に支える品揃え形成は卸売機能そのものに依存するからである。

大手小売企業は流通過程全体における影響力を強化している。その最も顕著な現象として、アメリカにみられる対抗力としてのPB商品の流通である。そこでは大手製造企業と大手小売企業それぞれが異なる商品流通過程を形成する。それは大手製造企業と大手小売企業という異なる機関による同一市場での競争が成立する。

卸売機能は品揃え形成を中核とはするものの、生産と消費の両面における様々な情報を集約し、価値の形成に係わる、特に、精神的労働である商品開発活動をおこなえる。商品の中核部分を形成するこの労働は市場創造力の源泉ともなり得る活動である。

本書は我が国のPB商品に係わる製造企業と大手小売企業との関係の在り

方を分析するものであり、大手製造企業にみられるマーケティングの現実を理解するためにはなくてはならない研究である。

2. 本書の概要

まえがき

大量生産・大量消費の時代を受け、小売企業は拡大戦略を採用した。今日、その有効性は限界を迎え、グループ化へと移行する。国内市場の飽和化に伴い、近隣諸国への国外市場開拓に力が注がれる。

過去にあった「安かろう、悪かろう」というPB商品のイメージの払拭が今日的課題となる。各企業はPB商品の戦略的位置付けをどのように捉えているのであろうか。2010年8月と2011年11月、筆者が実施した2回のアンケート調査と2012年9月から11月に実施した製販連携に関するインタビュー調査を素材として、食品関連企業におけるPB商品戦略の効果と展望を製販両者の立場から分析する。

製造企業と小売企業の双方が製品差別化戦略の強化をどのように実現しようとしているのかを明らかにすることが本書の目的である。

第1章 拡大戦略による商品差別化

高度経済成長期、急成長を遂げた代表企業であるダイエーは中内功社長の強いリーダーシップにより1957年開店から15年で三越を抜き去り、業界トップに立った。薄利多売主義と土地本位主義が原動力であった。1968年11月、日本初の本格的郊外型ショッピングセンターを開店した。ダイエーの成長は多くの小売業者の資本規模が余りにも小さく、競争関係を形成するに至らなかったことが後押しした。しかし、強引な拡大戦略は社会・経済の変化への対応を遅らせ、財務体質の悪化を招き、2004年12月、産業再生機構の支援を受けるに至った。2007年「ダイエーグループ新中期経営計画」をスタートさせ、イオン主導による大規模小売連合を誕生させた。スケールメリットを最大限に生かした商品開発と供給に取り組むことで早期再生を目指した。

1970年代以降、GMSは急速な成長を遂げたものの、今日SPAの台頭によって、衣料分野での苦戦が強いられる。大手GMSは規模的には発展を続けて

きたが、業績が低迷傾向にあり、基本戦略が過去のダイエーに接近するようになった。2008年、規模の拡大から効率性追求へと重点の転換が図られ、イオンやセブン&アイは経営のスリム化を図った。企業間提携やグループ化、更に業種や業態を超えた再編成がみられる。景気の低迷や将来の不安から低価格志向が浸透する今日にあって、コスト・パフォーマンスによる顧客吸引戦略を多くの企業が実施する。

NB商品をロス・リーダーとした顧客吸引戦略がなされている。しかし、競合他社による模倣が容易であり、一過性の成果が得られたとしても、正価に戻した際の購買意欲が低下する恐れがある。それ故、NB商品に類似したPB商品をロス・リーダーとする方策が求められる。これはNB商品に対する仕入交渉力の強化にもつながる。

第2章 グループ化戦略による競争力強化

拡大化の限界に伴い、シナジー効果を期待するグループ化が推進された。業界の垣根を越えた再編も進んでいる。グループ化の効果は合併・買収と共通点は多いが、より優れている点は統合による障害が低く、独立採算であるため企業間の差別化が容易であり、同意が得られやすく、コスト軽減の効果が発揮されやすい。

総合スーパー業界においては海外展開以外、国内店舗数拡大、提携戦略によるグループシナジーは限界に近づいた。NB商品より低価格なPB商品は顧客への訴求力があり、利益率も高いため、PB商品の開発やブランド構築、物流システム構築によるコスト削減が最重要課題となった。

第3章 企業文化と経営戦略の適合関係

企業文化に関する研究はアメリカで1970年代に盛んであった。その多くは経済的成果や経営業績に焦点が当てられていた。当時、アメリカ企業は急速な成長の見込が困難になり、企業の在り方を見直すために企業文化が注目された。1980年代以降、わが国でも企業文化に対する関心が高まり、戦略的位置付けが与えられた。先行研究は企業文化と経営戦略との適合関係、企業文化と経営業績との関係、企業文化の管理の3つの領域に分かれる。

筆者は企業文化を「企業内部の人々に共有される価値観・意思決定パター

ンならびに行動パターンであり、企業の性格を表すものである。また、それは組織のリーダーや経営理念に大きく左右されるものである」と定義する。その構成要素は①行動力、②動機づけ・責任感・競争意識、③アイデア、④情報収集と情報提供、⑤経営理念とその理解度である。優れた業績の企業には強力な企業文化が築かれるが、経営環境の変化に柔軟に対応・変化するという側面も見逃せない。企業文化の沈滞は経営戦略の立案と実施を困難にするだけでなく、それらの不整合性は最終成果を不十分とする。これらの問題を解消すべく、企業文化か経営戦略のどちらかの変更が必要となる。

2008年1月から3月の間、ダイエー、イオン、イトーヨーカ堂の3社に対して、企業文化に関するアンケート調査をおこなった。イオンの企業文化は既存研究とは異なり経営理念はそれほど具体的ではなく、強い行動力や斬新なアイデアによって業界をリードする。発言の場やアイデア創出の機会が全員に与えられているものの、昇進や待遇には余り反映されないようだ。このような企業は官僚的であり、従業員の動機づけではやや不安を抱える面もあるが、ニーズの変化に即応する意思決定能力があると考えられる。変革途中にあるダイエーの企業文化は企業内部の競争意識を高める努力が強く見られる。イトーヨーカ堂の企業文化は経営理念や行動指針の明文化が特徴であった。

グループ化の障壁要因は企業文化の相違であるため、各企業間の整合性の確保は重要となる。メガ・グループでは、中核企業がグループ内企業に対して一方的に企業文化を浸透させる傾向が強くみられる。アイデアが創出され、従業員のモチベーションが高く維持された結果として、売上の向上がなされるならば問題はない。しかし、グループ全体の歯車が噛み合わなくなった際、その企業文化は経営成果に悪影響を及ぼす可能性もある。これとは対照的に、グループ内に中核企業が存在しない場合、グループ・コンセプトと目標の達成に向けた調和のとれた企業文化を構築しなければならない。

第4章 PB商品戦略の位置づけ

わが国で初めてのPB商品は1959年に現株式会社大丸松坂屋百貨店で発売された紳士服「TROJAN」だとされる。又、食品の中では、ダイエーが発売した缶詰「ダイエーみかん」である。ダイエーは食料品から衣料品、家電製

品に至る幅広い分野でNB商品よりも低価格なPB商品を販売した。この影響を受け、小売企業各社は次々とPB商品を開発・販売するようになった。

PB商品は流通業者(主に小売企業)が所有・管理し、その責任を持つ流通業者固有のブランドであり、NB商品は製造業者(生産者)が保有・管理し、その責任を持つブランドである。PB商品は伝統的な低価格PB、近年注目を集めるプレミアムPB、ダブルチョップに分類出来る。

1960年代から2000年代前半の商品需要は3つの特徴があげられる。①消費マインドの低下である景気低迷期にPB商品は普及するが、景気の回復に伴いNB商品の需要が回復する。②商品の種類は食品、衣料品、住居関連品等幅広いが、なかでも売れ行きが好調なのは、最寄品である。③PB商品の多くはNB商品の廉価版である。

近年、PB商品の種類に変化がみられ、価格以外のオリジナリティを重視したPB商品が普及し始めた。それは企業競争力向上のためであり、NB商品に対抗する程である。

第5章 PB商品戦略の有効性と課題

2010年8月にPB戦略の有効性と課題に関するアンケート調査を実施した。有効回答は製造企業97社、小売企業72社合わせて169社であった。アンケートは製造企業と小売企業との見解の共通点と相違点に注目した。PB商品戦略が小売企業主体の戦略であるため、メリットは小売企業側の方にありそうだが、小売企業はPB商品を返品出来ないために販売力とブランド力の強化が求められる。

景気後退期にPB商品が注目されることを実証するため、消費者の景気に対する実感を消費マインドという指標を用いて分析した。多少の誤差があるにせよ、消費マインドとPB商品需要との関係が明らかになった。

今後の展望について、2011年10月に追加的アンケート調査を実施した。コモディティ化に対応するため、食品関連企業ではPB商品が更に増加するであろう。食品中心のスーパーマーケットでは、コスト・パフォーマンスによる競争優位の確保は困難であるため、価格以外での差別化要素の付加が求められる。

第6章 企業間関係の変化

アイテム数は増加しているものの、PB商品戦略には様々な問題点がある。それは製造企業側と小売企業側との認識の相違である。本来、PB商品戦略は関連する製造企業と小売企業の双方がwin-winの関係を形成する。しかし、アンケート調査によると、低価格PBはロット数、製造コスト、稼働率、買取制度、NB商品とのバランス等の問題が障壁となって契約に至らないケースが多い。又、消費者は全ての商品において低価格PBを求めてはいないようだ。闇雲に低価格PB商品を増加させることは危険性を高めるかもしれない。

大規模小売企業が成長し、上位集中化が進んだことにより、製造企業の売上高全体に占める特定大規模小売企業への依存度が高まった。これは製販同盟が形成される環境が整いつつあることを示唆する。

第7章 製販連携による商品差別化

今日ではPB商品に対する信頼が高まったことや、消費者の声を直接聞く機会が多い小売企業は、その強みを生かして価格に捉われない高品質なプレミアムPB商品を普及し始めた。価値訴求型商品について、潜在需要を顕在需要へと転換させるため、消費者意識を掴むことが重要になる。経営者は経営理念や社是に基づきながら、消費者意識を汲み取り、ビジョンを明確化し、全社戦略の策定と実行が成功の鍵となる。その際、売り手の視点ではなく、買い手の視点でニーズに応え、従来の考えに捉われないことが重要となる。

2012年9月から11月にかけて食品関連企業に対して、商品特性に関わるインタビュー調査をおこなった。その結果、商品特性の明確化の例として、①地域特性を取り入れた商品(NB商品)、②地域のキャラクターを取り入れた商品(NB商品)、③地域特性を取り入れた商品(PB商品)、④オリジナルキャラクターに関連する商品(PB商品)がある。

製販連携の実現には①仲介業者の存在、②製造企業と小売企業の規模、③製造企業の技術、④小売企業が考える商品販売地域等が深く関係する。これらを十分考慮した上で、組織間コミュニケーションが活発になさなくてはならない。双方の知識・技術・情報等をwin-winの関係を持って共有するため、組織構造の再構築が必要となる。分業と業務プロセスに関して、責任の

所在と権限の明確化が鍵なる。その際、①双方の企業の目的を提携の組織構造にいかんにか反映させるか、②類似した事業機能を有する競合企業間でも個々の分業構造や業務プロセスが完全に一致することはないということに留意しなくてはならない。

3. お わ り に

本書は戦略論的視点からPB商品に係わる製造企業と大手小売企業にみられる活動の歴史の変遷を整理し、現状を構造的に分析し、更に、今後の展望を提示する。

企業の基本的な行動である利益追求の原理に従い、規模の拡大がなされる。それは国内市場の飽和化に伴い、海外市場への拡張も図られる。但し、競争関係にある大手小売企業は品揃え形成における消費者への訴求力を強化しなくてはならない。個々の商品の差別化が求められ、PB商品が登場する。大手小売企業は生産段階を製造企業に依存する必要性から両者の関係はますます強化される。PB商品は今後ますますその質的・量的内容を豊富化するであろう。

本書の課題、それは筆者の個人的関心から言及すると、大手小売企業との関係において、製造企業をNB商品の生産主体である寡占的製造企業と中小製造企業に分けて分析が進められるならば、アメリカにみられる従来型のPB商品と我が国との相違が明確化され、国際的な研究成果としての評価を得られるのではないか。