

## 変わる日本のPB戦略

不況下でメーカーのナショナルブランド（NB）に対して、大手小売業の自社企画商品であるプライベートブランド（PB）の業績好調が伝えられる。大手小売業がPB比率を高める背景、割安PBの理由、PBの利益寄与の実際、多様化するPB戦略を整理し、変わりゆく顧客ロイヤリティ競争をみている。

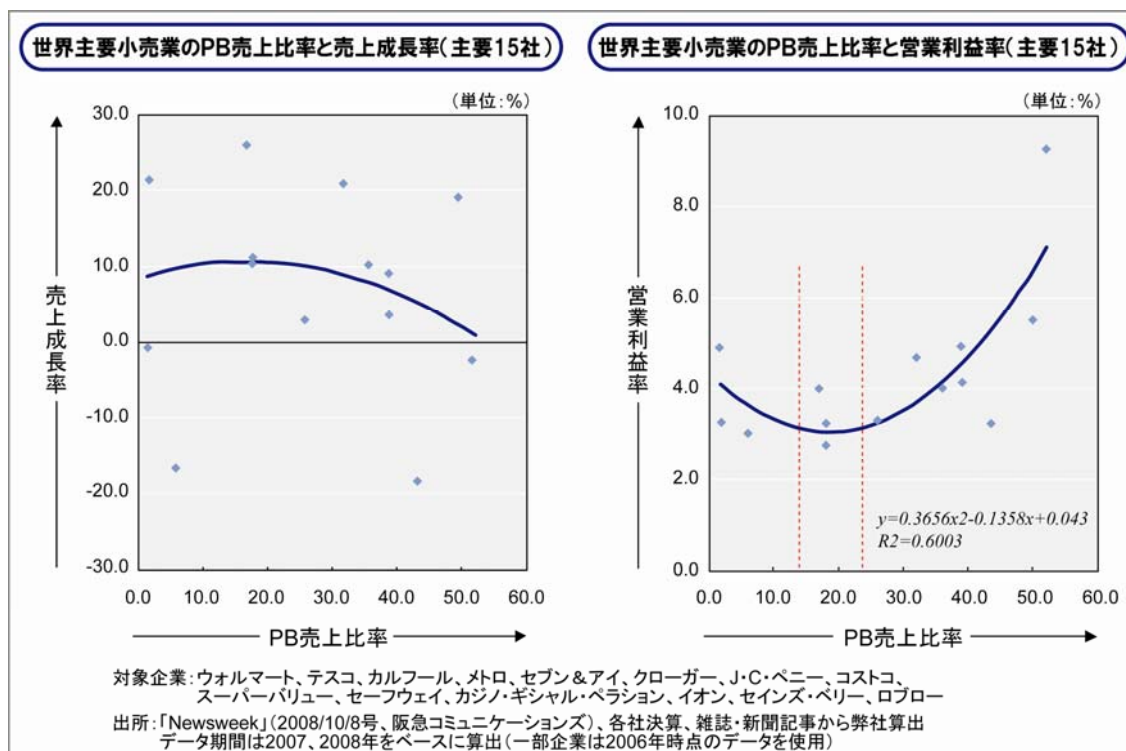
### 1. 不況下で高まる大手小売業のPB比率

不況が小売業を直撃している。多くの企業が減収減益に喘いでいる。しかし、売上げのPB比率は高まっている。イオンの自社PB「トップバリュ」は08年2月期で2,647億円を売り上げ、08年8月中間決算では対前年138%と好調が続き、2011年2月期には7,500億円の売上を目標としている。この数字は08年2月期の小売事業（約4兆1,000億円）の18%に当たる。セブン&アイも07年6月にグループPB「セブンプレミアム」を発売、初年度に800億円を売り上げ、2010年2月期には取り扱い品目を600から1,300品目に拡大し、売上を3,200億円と大幅に伸ばす計画だ。このほか、大手小売業は軒並みPB品目数と、大幅な売上の拡大を計画している。

減収減益で苦しくなると、どの企業も利益率の高い商材に重点を置き、利益確保に努める。各社のPB比率の上昇はこの動きに合致したものである。特に、小売業の売上高に占めるPBの売上比率は、日本では5%程度に過ぎないが、ヨーロッパ各国では30%を超える国が多く、イギリスでは43%にまで達している。個別企業では、ドイツのディスカウンターであるアルディでは90%を超え、小売最大手のウォルマートが39%、二番手のカルフルで35%、三番手のテスコは50%といずれも高水準にある。

日本の小売企業は欧米の大手小売企業のPB成功に学び、PB比率をこの2~3年で10%~20%に拡大しようとしている。果たしてPB比率を上げることは収益につながるのだろうか。世界の小売上位30社のなかでデータ分析が可能な15社についてPB比率と収益性との関係を分析してみた（図表1）。利益率とPB比率は「U字型」の関係になっており、中途半端なPB比率は収益性を悪化させるということがわかる。日本の小売企業は、現在は儲かる水準にあるが、このまま単純にPB比率を上げていくと低収益ゾーンに入ることになり、PB比率をどの水準にもっていくか、あるいはどんなPB戦略を採るか、が問われている。

図表 1. 世界の小売大手企業 15 社の P B 比率と・売上高成長性・営業利益率の関係



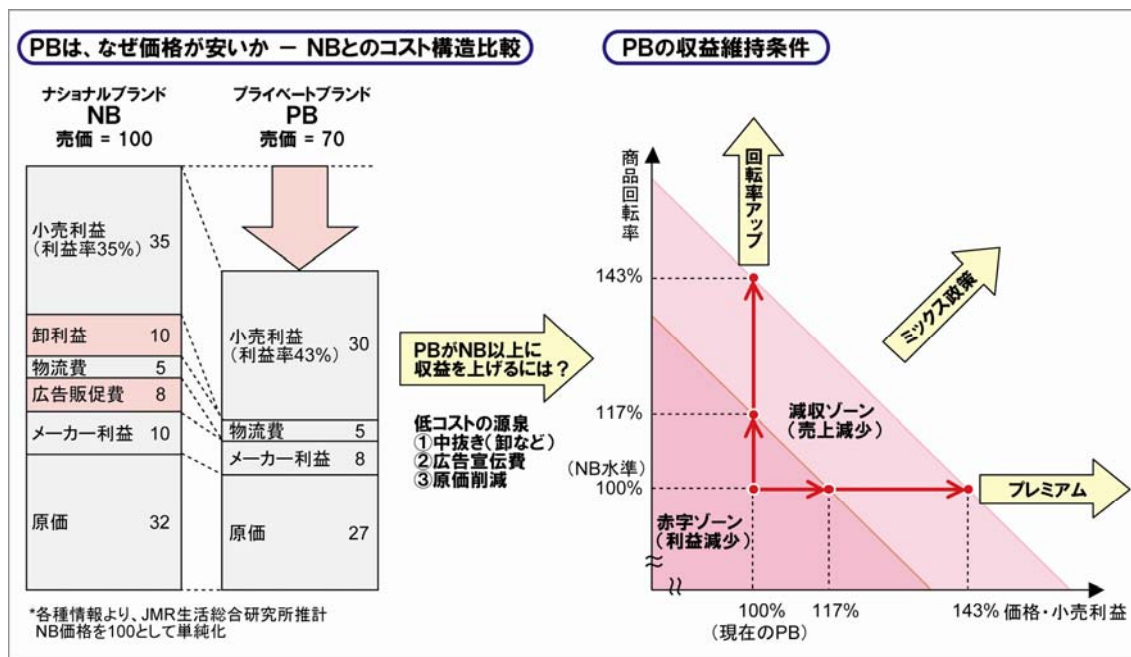
## 2. P Bの利益源泉と収益確保の課題

現在売られている P B の最大の強みは、価格の安さである。品目によるバラツキはあるが、大手メーカーのつくる N B に対して、約 30% 程度の低価格で販売されている。

P B はなぜ、安くつくれるのか。各種情報を総合し、N B と比較すると、三つの源泉があることがわかる。ひとつは卸利益である。通常は、メーカー、卸、小売という取引が主流だが、メーカーと直取引により卸利益を抜くことができる。もうひとつは、メーカーが N B を育成するための広告販促費である。店頭において一番よい売場で展開すればよくこの部分も省くことができる。三つ目は原価である。大量仕入れによるスケールメリット、完全買い取り制がメーカーのリスクを軽減し、メーカーとの交渉を有利にすすめることができる。また、N B より品質や機能を絞り込む場合も多く、ここでも原価を安くできるのである (図表 2)。

そのようにして N B よりも 30% 程度価格を安くすると同時に N B よりも小売の利益率は高くなるが、利益の絶対額では N B よりも少なくなるケースが多い。このため、N B と同程度しか数量が売れないとなると売上、利益額とも N B 販売時よりも低くなってしまふのである。現状、P B 売上が伸びているとはいってもカテゴリー全体の売上や利益が伸びているかといえそうでないケースも多い。

図表 2. PBのコスト構造と収益維持の条件



PBでNB以上の収益性を上げるには、商品回転率を上げるか、利益額ないしは販売価格を上方にもっていくしかない。図表 2 のPBコスト構造をもとに試算すると、現在の低価格を前提とすればNBと比較して117%以上の商品回転率が必要であり、NBと同程度の商品回転率であれば利益ないしは販売価格を現在の水準から117%上げなければならないのである。売上にいたっては143%というより高い水準が求められるのである。このため、小売企業は回転率を上げるか、品質や機能などプレミアム性を上げて利益や販売価格を上げるか、そのミックス政策を検討する必要がある。

### 3. 多様化する日本のPB

こうした課題は小売企業も認識しており、PBも様々な協力関係によって多様化しようとしている。従来のPBは商品企画と販売を小売が、製造は中小メーカーという形態が多く、PBは「安いが品質はよくない」のようなイメージが持たれていたが、現在はそういった既存の枠組みを超えて新たな協力関係を模索している段階と捉えることができる。その方向性は、五つに整理できる。

第一の方向性は、大手メーカーによるPB供給である。代表的な例は、三洋電機によるイオン「トップバリュ」への家電製品の供給である。このほか食品大手メーカーも多くの企業がPB供給をしている。大手メーカーによる供給が品質の良さを裏付け、商品回転率の向上を図るものである。

第二は、小売企業間によるPBの提携である。ユニーは自社PBをイズミヤ、フジへ供給しており、マツモトキヨシもコンビニ各社へPB供給をすることを宣言した。PB開発能力のない企業が提携するということもあるが、PB開発企業にとってみれば、自社だけでは数量不足に陥るのを回避する動きである。

第三は、専用商品である。これはNBであるが、自社独自仕様の製品をつくり販売するものである。家電業界ではかなり普及している方法であり、食品でもコンビニエンスストア向けを中心にこういった形態をとるケースは多い。商品回転率、価格をミックスして収益向上につなげることができる。

第四は、ダブルチョップである。これはNBとPBを併記するという方法で、医薬品の「ウエルシア」を代表例としてあげることができる。また「セブンプレミアム」もPBを全面に打ち出しているが、製造業者名を明記している。小売とメーカーの二重の信頼性を担保され、消費者の支持を高めることができ、回転率や価格、利益も上げることが可能となる。

第五は、プレミアムPB化である。日本では、ユニーの「+KACHIAL」（プラスカチアル）にその志向がみられし、「セブンプレミアム」の一部商品もこれに当たると考えることもできる。PB比率が50%に達するテスコでは「テスコファイネスト」というプレミアムラインがあり売れている。日本の小売各社もプレミアムラインは視野に入っており、プレミアムPBは今後増える可能性がある。

図表3. 進化する日本のPB

