

成功のための5つのカギ！

プライベートブランド拡大のためのサプライチェーン戦略

プライベートブランド (PB) 戦略において成功を収めるためには、これまで以上にバリューチェーン全体での連携強化と個別機能の深化が不可欠となる。PB 拡大のためのサプライチェーン戦略を解説していく。

PB 開発と共有精度を高める必要性

日本でも PB の認知が一気に高まってきた。今やイオンのトップバリュの売上額はおよそ 7,000 億円となり、カインズやニトリの売上高の 2 倍に匹敵する規模に達している。ホームセンター (HC) でも積極展開が進んでおり、先頭を走るカインズは PB 比率が 4 割となった。PB によるシェアの拡大、収益の向上、ブランド力や顧客ロイヤルティ向上などのメリットが顕在化しつつある。

しかし各社がこぞって PB を強化し、PB の認知が高まるほど、PB の陳腐化が進むのは避けがたい道理である。更には消費者のニーズは常に進化しており、PB の価値や鮮度を常に高めて行く事が極めて重要になってきている。PB 商品は最早低価格でさえあれば良いわけではなく、ナショナルブランド (NB) と同等あるいはそれ以上の品質や、NB には無いオリジナリティが求められるようになってきている。イオンやセブン&アイホールディングスによるプレミアム PB (トップバリュセレクト、セブンゴールド)、マツモトキヨシホールディングスのアルジェランscalプクリアシャンプー、良品計画の高級シャツなどが大きく売上を伸ばす一方、どこにでもある魅力の薄い PB は顧客ロイヤルティ獲得に苦戦している。

主な好調 PB

左より：セブンゴールドの金の食パン、マツモトキヨシのアルジェランscalプクリアシャンプー、良品計画の仕立ての良いシャツ



この場合、在庫や見切りの問題だけでなく、棚効率低下、NB との「分裂選挙」によるスケール低下、メーカーへの影響力低下、そして PB 全体のブランド力低下などの問題が発生する。PB 開発で失敗しないためには、これから PB に対する消費者ニ

ーズがますます高度化・複雑化する中、PB 開発と供給の精度をレベルアップする必要性がある。そしてレベルアップのためには、これまで以上にバリューチェーン全体（社内～社外）での連携強化と個別機能の深化が必要となる。本稿では、そのための具体的な成功のカギを5つの分野に分けて議論する。

成功のカギ①消費者のニーズの深耕と統合

PB 開発と供給は、必然的に従来以上のサプライチェーン連携を必要とする。結果、サプライチェーンマネジメントの基本中の基本である消費者ニーズの把握（量・質）が益々重要となり、これまで以上に定期的かつ徹底的に顧客調査・リサーチを実施する体制構築が不可欠となる。PB 開発のリーディングカンパニーでは、消費者ニーズを収集し、商品企画にインプットする取組みが積極的に行われている。例えば、スポーツ用品店のグローバル企業であるデカスロンでは、PB 開発に向けたリサーチを行う研究所を社内外に20カ所以上設置し、消費者ニーズのリサーチ・分析機能を強化している。また、最近では Web サイトや Facebook 等のネットを活用した顧客との双方向コミュニケーションが積極的に活用されており、良品計画の場合、顧客とのコミュニケーションプラットフォーム「くらしの良品研究所」を通じて顧客の声を収集し、商品開発へ役立てている。

消費者ニーズの理解におけるカギは、ニーズ情報収集後の情報統合にある。MD・バイヤーだけではなく、商品開発、デザイナー、素材調達、生産等の各機能がそれぞれの視点でトレンドやニーズを収集し、機能横断的に議論することで商品のコンセプトを明確化することが重要だ。我々がこれまで見てきた企業の中には、MD が上流工程の制約を考慮せずにコンセプトを決定したために、結局商品化に至らなかった事例や、商品コンセプトが曖昧であったため必要以上の機能を付加してしまい、結局顧客ニーズにマッチしない商品を開発したケースがある。今後、企業がオリジナリティのある PB 商品を開発する際には、消費者ニーズを機能横断的に議論・共有し、自社の差別化に繋がる商品コンセプトを作りあげることが求められる。

成功のカギ②ニーズを商品に具現化する開発力

当然ながら、せっかく把握した消費者ニーズが、しっかりとサプライチェーンの上流工程に連携されないと良い商品は生まれない。特に、PB 商品の更なるレベルアップに向けてオリジナリティがある商品を開発するためには、商品コンセプトと商品化の実現可能性・採算性を両立させた開発商品への具現化が必須だ。そのためには、消費者ニーズと商品化の両面から検討できるデザイナーとの密接な連携が必要となる。このニーズを商品開発へと繋ぐデザイナーはバリューチェーン上の重要なプレイヤーであり、情報が正確かつ処理できる形でインプットされ、更に上流にアウトプットされるようプロセスを設計することが重要である。アパレル販売企業が SPA（製造小売業）化を推進する際には、新規にデザイナーを採用することが多いが、組織間の連携不足、商品の企画・開発に対する理解・スキル不足、評価制度や各種サポート体制の未整備等が原因でデザイナーがうまく活用できていない事例が多い。

自社で商品開発機能を保有しない場合、他社との戦略的パートナーシップの締結も有効な手段である。特にオリジナリティの高い商品の開発には、新素材・新機能の開発等の極めて困難な課題を機能連携し解決することが必要となるが、そのためには各会社が同じ目標の下で新たな挑戦に取り組んでいくチーム作りが重要となる。ユニクロと東レの新素材共同開発の例では、当初は「がんがん洗えるセーターを作りたい」というような要望を持つユニクロに対し、「常識的にそんな商品は作れない」と思う東レ側には価値観の隔りがあったが、パートナーシップ締結後にユニクロ事業専門部署が立ち上がり、両社間で喧々諤々の議論がなされる「場」が生まれ、結果としてヒートテックのようなヒット商品を生み出すに至った。

但し、斬新な商品であればあるほど、供給フェーズにおいて素材供給能力や生産能力面での制約事項が出る場合がある。苦勞して開発した新商品が大ヒットを飛ばしたはいいが、供給不足で売上げが失速するケースや、逆に大量のロットの発注を余儀なくされ、結果として売り切れないケースが散見される。開発上の課題だけでなく供給上の課題についてしっかりと押さえておく必要がある。

成功のカギ③需要予測と在庫管理の強化

PB 商品の幅や販売数量が拡大するにつれ、販売業者が担う在庫リスクは増大する。PB に関わる最大のサプライチェーンリスクの一つはここにある。特に消化仕入取引を行っていた企業が PB 開発に参入する際は、需要予測と在庫管理は大きな課題としてのしかかる。我々が目にした中にも、「最後は返品出来る」という甘えの延長で甘い需要予測を行い、結果として大量の在庫を保有することになった事例がいくつも存在する。特に PB 商品の拡大期においては在庫リスクが急激に増大することを見落としがちになるため、分割発注によるリスク分散も取り入れながら、自社の販売力や予測精度を考慮した発注数量決定が必須である。

言うまでもなく、在庫状況や販売実績、さらには販売計画までを販売業者とサプライヤーで密に共有することが大前提となるが、このような情報共有が「情報の出しっ放し」になっているケースが散見される。データ提供よりもサプライヤーと顔を合わせたコミュニケーションが効果的な事例は少なくない。

また、需要予測精度の向上に向けては、テストマーケティングも有効なツールである。PB 開発のリーディングカンパニーは、先行販売の売れ行き分析やサンプル商品を使用した消費者インタビューにより発注数量を調整するなど、生産体制の確定前にテストマーケティングを実施し発注精度の向上に役立てている。

成功のカギ④ブランディングの強化

PB 商品を開発するということは、そのブランド管理は販売業者に完全に委ねられる、ということだ。ブランド管理には、商品開発、パッケージデザイン開発、売場づくり、広告宣伝、商品の品質管理等を含む総合的なブランディングとそれを実現する各機能の統制が求められる。特にブランドを複層化し様々な PB を開発する際には、自社の他 PB や NB に対するポジショニングを明確にした上で、一貫したブランドコンセプトを狙ったセグメントに徹底的に発信して行くことが極めて重要となる。また、販売業者の PB として販売するため、その商品品質もブランディング上重要となる。そのためには社内外の各機能を横断的に管理するブランド管理体制を整備した上で、商品の機能情報や素材・原材料情報等をサプライヤーや商品開発部門より収集し、自社 PB 商品のオリジナリティを訴求力のある形で消費者へ発信すると共に、実際に商品を使用して品質を検査する使用テストを実施することが、ブランド強化に向けて有効な手段である。

成功のカギ⑤自社コントロール拡大

PB 開発と一言で言っても、その中には商品企画の一部のみを自社で行いそれ以外は外部会社に委託するものから、自社工場までを保有しバリューチェーン全体を自社で管理するものまで、その垂直統合の範囲は大きく異なる。本当の意味で PB 開発の恩恵を受けるためには、売れる PB 商品の開発という短期的な収益拡大にとどまらず、利益率向上と競争優位確立を目指し、長期的視点で垂直統合領域の拡大という強固な機能間連携の仕組みを作りあげることがカギとなる。垂直統合領域を拡大することにより、消費者ニーズ深耕による商品ヒット率の向上、デザイナーの内製化によるコスト削減と独自性のある商品開発力の向上、工場との直接取引や自社製造による原価コントロールの強化や生産・納期の柔軟性向上、コントロール範囲拡大によるリードタイム短縮等、様々な恩恵を享受できる。但し一方で、この垂直統合は段階的に拡大する必要があるため、拡大に至るまでの間は、各サプライチェーンの主要ポイントで社外を含む定期的な情報共有・議論の場を設定し、サプライヤーとの協力関係を強化することで、自社でいかにコントロールを行っていくかが重要となる。

これまで述べた 5 つの機能の強化は、コンセプトとしては容易だが、実行は非常に難しい。なぜなら、各プロセスがこれまで以上に徹底したサプライチェーン連携（社内～社外）を必要とし、かつ、既存の機能を損なわないようにリソースやプロセス間のコ

ンフリクトを細部まで調整することが不可欠になるからだ。我々のクライアントでも、一旦自社でプロセスを開始したものの、進捗しない、或いは重要機能を損なうような事態に陥り、我々のサポートを求めて来たケースが少なくない。しっかりとした事前計画、そして大胆かつ繊細な実行計画とその管理が PB 戦略の成否を分ける。PB が全社戦略における重要性を増す中、真のサプライチェーンマネジメント能力が問われている。

文＝**渡辺和成**（カート・サーモン・ユーエス・インク パートナー）

東京大学工学部卒業後、総合商社、米国系コンサルティング会社を経て、西友（ウォルマートジャパン）の S C M 戦略・補充事業部ヴァイスプレジデントを経て現職。S C M 戦略、補充・在庫戦略、E ビジネス戦略、事業再生、ビジネスモデル転換等の立案・実行支援を手掛ける。マサチューセッツ工科大学（M I T）物流工学修士（M E n g）、ノースウェスタン大学ケロッグスクール経営学修士（M B A）、ハーバード大学ケネディスクール行政学修士（M P A）

文＝**中澤英子**（カート・サーモン・ユーエス・インク シニアマネジャー）

東京大学大学院卒業後、N T T コミュニケーションズを経て、カート・サーモンに参画。国内外の小売業における P B 戦略立案からオペレーション構築までの経験を持ち、ブランド戦略、M D 戦略、価格戦略、店舗フォーマット戦略、ビジネスプロセス改革等の立案・実行支援も手掛ける

図表：プライベートブランド開発の成功の鍵

	消費者のニーズ 深耕と統合	ニーズを商品に具 体化する開発力	需要予測と在庫 管理強化	ブランディングの 強化	自社コントロール 拡大
陥りやすい問題	商品コンセプトが 不明確	外部・内部デザイ ナーの活用・連携 不足	甘い需要予測に よる、在庫の大量 保有、あるいは売 り逃し	消費者へのブラン ド・消費の認知 度・訴求力不足	外部会社に依存 したまま PB 拡大
強化すべき点	<ul style="list-style-type: none"> - 調査・リサーチ 体制の構築 - 消費者ニーズの 機能間統合 - 差別化された 商品コンセプト定 義 	<ul style="list-style-type: none"> - デザイナーのサ ポート体制構築 - サプライヤーとの 戦略的パートナ シップ強化 	<ul style="list-style-type: none"> - 分割発注やテ ストマーケティング の活用 - 在庫・販売実 績や計画をサブ ライヤーと共有・討 議 	<ul style="list-style-type: none"> - ブランド管理体 制整備 - 商品使用テスト の実施 - 顧客訴求力の ある商品情報をサ プライヤーより収集 	<ul style="list-style-type: none"> - 垂直統合の段 階的拡大 - サプライチェーン 上の重要ポイント でのサプライヤー 連携強化