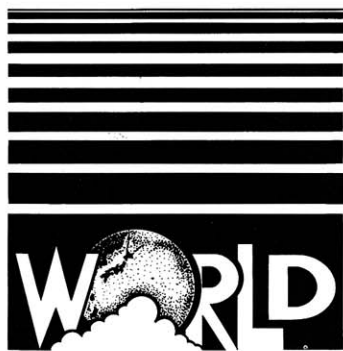




U.S.A.

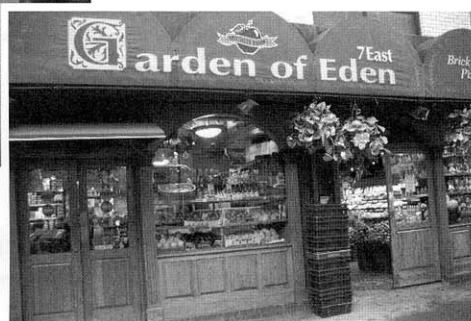
『ニューヨーク & シカゴ』

《Private Labelはオーガニックの旗風に乗って、逞しきサポーターの力とパイオニアの勇気ももらってメジャーへ昇格か?》

今年も食品・飲料・菓子・雑貨メーカー・卸の最前線から呼び寄せられた理論派ビジネス・パーソン20人と共にシカゴ・ミシガン湖畔のマコーミックプレースで開催されたFMI (Food Marketing Institute) の年次大会へ乗り込んだ。今年のメインテーマにPrivate LabelとOrganic Food がある。まず我々はオーガニックの現状把握にニューヨークのユニオン・スクエアーに集合した。この広場を中心にウォールマート何するものぞ、と

元気印のWhole Foods, Trader Joe's, Garden of Eden, Farmer's Market, Dean & DeLuca, 等々が鎬を削り、ウォールマートのいないアメリカを造っている。Whole Foods Market は売上ではウォールマートの5%、店舗数も3%、Trader Joe'sはそれぞれ3%、4%の規模であるが今や新機軸を掲げた未来小売のカリスマ的存在となってきた。Whole Foodsは1980年にテキサスはオースチンの誕生で食品・化粧品雑貨のオーガニック化で突き進み20%も高額といわれながらも都会で自然食、健康志向の人々の心を掴んで離さない。そのオーガニック化もやわではない、化学処理、放射線処理、人工合成の着色、漂白、防腐、甘味、抗生物質等を排除し果ては動物実験に組せず、有機栽培に熱中している。一方Trader Joe'sは南国はアロハシャツ・船乗りの世界である。ショッピングリストを持たぬ、プライスノーケアーでどんどん買う男性客がくだけた雰囲気の中でオーガニック商品をバスケットに放り込んでいる。この2店舗を体感しただけでもオーガニック化に圧倒される。そして共通点とはというとPB・プライベート・ブランドの多さである。Whole Foodsは365SKU、1500品目のPBがあり、Trader Joe'sは80~90%がPBである。ところでアメリカではPrivate Label, Store

Brandの単語が耳に入ってくるが日本ではPBという。ミネソタの流通関係講師には「PB? Peanuts Butterのことか?」といわれる始末であった。「PB」も様変わりした。「安からう悪からうのNBのコピー品」から高品質、高価格、ベターデザインのプレミアム・ブランドとして店舗の戦略を担うものに成長したのである。当然NBメーカーは心穏やかならざるものがある。シェルフの支配権を持つ小売がPBという武器を持ち、ブランド・ロイヤルティを高めるメーカーの拠り所のテレビCMは多チャンネル化で低効果、低効率、ハイ・コストとなり、小売間競争がメーカーの軽き存在の中で行われてしまう恐れ、カテゴリーマネジメントでのPBの優先性、等々メーカーは面子・プライドとマーケットを失うという悪夢を見ることになりかねないからである。日本でPBというと頭に浮かぶのは、メーカーと小売のダイレクト攻防戦である。飲料業界ではデザイン缶のようにメーカーサイドからセールスしてNB品へ相手先の名前やロゴを入れる場合もある。例えば市町村合併の式典用やイベント用である。大手量販店がフィリピンのビールメーカーにPBを作らせた例はあるが、ビールメーカーではPBを頑なに断り続けている。だが最近では社内でその是非を議論される所まできているようである。特に発泡酒での話は多いという。石鹼洗剤業界では戦前から「留型・とめがた」といって銀行やデパートの記念行事に社名やロゴを商品デザインを損なわない範囲で入れるビジネスはあった。食品・菓子業界では、アイスクリームのPBは以前から多く作られていたが基本的にはPBをしたくなく、社内や業界の多くの議論を経て大手コンビニの店頭確保拡大の目的で受け入れて



いる。問題はむしろ大手小売と中小メーカー間に発生しているPB契約不履行問題と考える。つまり生産ラインの確保はメーカーの努力の問題としても、デッド・ストック、未使用原材料や包装材料の処理がデッドロックに乗り上げ力関係で処理させられることである。今日の風景として小売のリストラでバイヤー不足がマーチャンダイジング劣化を招きPBの契約書すら交わされる事なく実行されていることである。まさにパワー・ハラスメントの典型かもしれない。アメリカではどうなのであろうか？ 契約社会だから？ まず第1に如何に大手小売業といえども製品コンセプト、R&D、製品企画、諸官庁申請、特許商標、デザイン、装置技術、工程管理、生産管理、品質管理、包装材料……等々気の遠くなるような然し重要なステップを総指揮することは不可能に近い。いくら小売業が消費者に一番近いところに位置するといっても商品コンセプト、商品仕様、デザインへの貢献までであろう。それではその後の仕事は誰がするのであろう？ メーカー？ メーカーが否といえは今度は力づくでも？ これでは日本と変わらない。アメリカにはコンセプトから商品ランチまでを請け負うPBメーカーとかPBコーディネーション企業がある。その代表例がTpc Associates (PBのR&Dを担当)でありDaymon Worldwide (PBのマーケティング、PBのリテールサポート)であり全米で大手が4社、中小も入れて数百社もあるという。アメリカを代表するシリアル社のK社はNBとPBが並存している代表例であるがNBはK社と小売がダイレクトに話をする。PBについてはK社と小売が直接話することなく、小売がDaymon社へPBの話を持ち込み、Daymon社がK社に打診し関心がな



ければメーカーへ打診する。つまりK社内でNBとPBが区別されている。これは何を意味するのか？ そこで頭に過ぎるのは一橋大学の伊丹敬之教授が有斐閣発刊『書斎の窓』(2005No.542~2006No.552)の『暗黙の前提—アメリカと日本』で述べていたarm's lengthの話である。取引当事者は腕の長さより近づかないで他の取引機会との自由な比較を残す。つまりTopco社やDaymon社が間に入ることで小売とK社が逃げ場の無い会話やYes or Noの最後通牒的結論を上手に避ける手段を持ち、それが新たなビジネスの可能性を創造し続けるシステムになっていると感じざるを得ない。そして第三者が入ることで契約履行は守られる。昨年の調査時に、なぜアメリカではダーラーストアが大規模に繁殖(?)できるのか？と思ったが巨大PBメーカーがインフラとして大きな役割を築き上げていることを今回感じた次第である。そしてもう一つPBのこの国における歴史とPBの将来を夢見たパイオニア達の熱き心であろう。1979年にニューヨークでPLMA (Private Label Manufacturers Association) が設立され“Private Label”誌も発刊され多くのサポートを続けてきたのである。この国には何かに魅せられた様にエネルギーを燃やす人々がいる。そして今年のFMIセミナーにその予備軍と思しき大勢の人々



が群がっているセミナーを覗いて納得した。すなわち「付加価値にPBを活用する」「PB成功への方法論を考える」「バイヤーの為の訓練—PBカテゴリーマネジメント」……のタイトルが目白押しであった。そしてFMIショウのブースにはPrivate Labelの出展社がそれぞれFOODS, BEVERAGES, FROZEN, HBC等々のコーナーを設け約200社が参加し大賑わいである。その場に慚然とした表情で立っている旧知の世界大手シリアルメーカーのR&D部長に会った。「NBメーカーはPB品と品質で差が無いなんて喧伝されて黙っている時ではない。PBを社内の別部門でやりながらもPBをはるかに凌駕する美味しさと高品質と安全と満足される価格のNB作って見せる」といって立ち去った。また一緒にブースを見て回った大手スーパーセンターのStrategy Support部長は「ウォールマートと新興小売勢力との戦いは業態の競争でなく、OrganicとInorganic, Maker BrandとPrivate Labelの戦いなのだ。我々もそこを見抜いて生き残ってゆく」といって別れて行った。私は言うに言われぬ熱くこみ上げてくるものを感じ思わず「兄弟は皆勇敢だった」と後に続くビジネスマン達に言わしめる力強さと英知をこの国に感じるな」と呟いた。

◎平井 宏——— 東洋学園大学 教授