

# 流通企業による独自商品の開発

米 谷 雅 之

## 目 次

1. 1つのケース
  - 1) 家電量販店による独自商品の開発
  - 2) 家電量販店市場の競争構造
2. PB 戦略の展開
  - 1) 取引の相互作用と PB
  - 2) PB の開発と導入
3. PB 戦略の進化
  - 1) 製販戦略提携と PB
  - 2) チーム・マーチャндаイジング

## 1. 1つのケース

### 1) 家電量販店による独自商品の開発

流通企業は、メーカーのナショナル・ブランド (NB) を仕入れて販売するだけでなく、しばしば自己の独自商品ないしプライベート・ブランド (PB) を開発・生産し、販売するという戦略を採用する。PB には後で述べるように多様な形態があるが、ここでは家電量販店によって企画され、メーカーと共同で開発された独自商品をケースとしてとりあげ、流通企業による PB 戦略展開の契機と効果について考察する。

(株)エディオン (株)デオデオと(株)エイデンの共同持株会社)、上新電機(株)、(株)ミドリ電化、(株)サンキュー、(株)デンコードーの家電量販店 5 社は、2002年 9 月に業務提携を結び、「ボイス・ネットワーク」を結成した。この業務提

携は、家電流通企業が直面する大きな変革のなかで、「…それぞれが持つ経営資源を5社間で有効に活用し、共同してさらに効率的な商品開発や商品仕入れを行うことによって顧客満足の向上に努め、収益力の向上を目指す」ために締結された<sup>1)</sup>。

この提携によって、グループ5社は国内家電メーカー15社および生活メーカー2社と共同して、シングル・ユーザーをターゲットにした独自のブランド商品「ジャズベリー」シリーズ58モデル(92アイテム)を企画開発し、2003年1月1日に各社店頭とインターネットでの販売を開始した。5社の多くは各々商圈を異にしているために、このオリジナル・ブランドを取り揃えることによって、競合他社がもたない差別化した品揃えを実現することが可能となる。さらに5社の連合による規模効果に加えて、効果的な共同開発、共同仕入、共同販促が可能となるために、高品質・低価格を実現することによる高い利潤率の達成が期待できる。

グループ各社は、さらに2003年6月、松下電器、東芝、日立製作所など特定メーカー6社と共同して、管球・電池・配線器具などの消耗品や最寄品からなる1,050アイテムに及ぶ商品を「環境への配慮」をコンセプトとして共同企画し、「マイ・アンド・アワー(MY & OUR)」シリーズとして独自ブランド化し、積極的に拡販していくことを決定した。ボイス・ネットワークの形成は、強大なバイイング・パワーを基礎にして効率的な共同仕入れを実現することだけでなく、1社では到底敵わない有力NBメーカーとの効果的な独自商品の共同開発を可能にした。ジャズベリーにしてもマイ・アンド・アワーにしても、ボイス・ネットワークによって開発・導入された独自商品は、何れも純粋なPB商品というよりも、有力なNBメーカー名を前面に出したデュアル・ブランド商品である<sup>2)</sup>。特に家電製品のような技術志向的な商品では、有力なメーカー名を前面に出すことによって商品の技術的信用力を訴

1) デンコードーのHP (<http://www.denkodo.co.jp/news/2002/20020919/index.html>) による。

5社グループのケースについては、(株)エディオンのHPおよび同社商品企画部長飛鳥井博文氏とのインタビュー(2003. 2. 28)に基づいている。

求する方が、むしろ効果的であるかもしれない。70年代に導入されたダイエーのPB「ブブ」の失敗は、このことを如実に示している<sup>3)</sup>。さらに、それは、流通企業の独自商品として、顧客の声を反映した独自のユーザー・ベネフィットを付加することによって、ベースとなったNBプロパーとの差別化が可能となる。

しかしそうであるだけに、共同開発される商品の種類には一定の限界もまた存在するかもしれない。一般にPB化は、消費者が商品選択について十分な情報をもっている商品、製品ライフサイクルの成熟期に入り、ブランドの差別化能力が退化してコモディティ化しつつある商品、もしくは製造技術の標準化が進んだ商品群などが対象にされてきた<sup>4)</sup>。その意味では、有力メーカーとの共同開発であるだけに、差別化能力が高く成長力のあるNBの分野にどの程度入り込めるかは、グループ5社の交渉力に依存している。

商品の開発は、各社から選抜された商品企画担当者（MD）によって編成された「商品開発チーム」が中心となり、メーカーの担当者をまじえて共同で進められる。どのような特徴を持つ独自商品を開発するかの決定は、例えば「Your Voice」等に集まった顧客の声や専門MDの日常業務活動での経験を参考にしながら、ベースとなるNBプロパーの商品特徴をも勘案して、メーカーと協議しながらなされる。NBをベースとしながらも、消費者との直接交流ができるという小売業の立場を活かして、新たな商品価値を創り出し、それをユーザーベネフィットとして訴求していくことが意図されている。ボイス・ネットワークのメンバー各社から専門MDが参加して、改善点や

---

2) しかし、ダイエーなどがメーカーと組んで導入した初期（1960-70年代）のものとは一線を画している。初期のダブルチョップの多くは、NBのブランドを守るとともに安売り商法に反対する中小小売業者を慰撫するために、有力メーカーが妥協策としてダイエーの専用商品として出す傾向が強かった。

3) ダイエーは72年に、70年以来導入してきた低価格カラーテレビのPB「ブブ」の製造元であるクラウンを資本統合したが、76年にNBの性能に遠く及ばず不良在庫化するなかでブブから撤退、83年にはクラウンの株式を売却した。

4) 田村正紀「価格革命の戦略とその意味」、宮澤健一編『価格革命と流通革新』（日本経済新聞社、1995）、178ページ。

訴求点についての各メーカーの提案を聞き、その後 MD が種々検討して依頼するメーカーと生産ロット等の大枠を決定する。初月生産ロットや年間の予想発注ロットの大枠はそこで決まるが、個々の取引は原則としてメンバー企業ごとに個別的になされる。各社は総数で1社平均20~30人の MD を抱えており、それぞれ商品カテゴリー（例えば冷蔵庫）ごとに専門 MD を配置している、といわれている。

ボイス・ネットワークでは、5社の売上合計が1兆円超という業界最大の規模をもっているために、スケールメリットを活かしながら付加価値の高い独自商品を低コストで開発することが可能となる。5社連合によるオリジナル商品の共同開発の目的には、①競合他社と差別化するための付加価値の向上、②スケールメリットを活かした粗利益率の向上、③共同開発商品の集中販売によるメーカーとの関係強化に基づくサプライチェーン・マネジメント (SCM) の推進、④顧客との良好な関係の構築 (CRM) による顧客ニーズを反映した商品の開発等があげられている。技術力と品質が問われる家電製品の場合には、純粋な PB を開発するよりも、小売企業側の商品企画力を十分に活かしながらも、知名度のあるメーカー名をも付した商品を共同開発する方が効果的である。メーカー名が入るために価格はそれだけ高くなるを得ないが、5社が連合することによるスケール・メリットによって低価格での販売が可能となる。

各社は何れも独自商品の売上構成比を上げていきたいという意向をもっており、例えばエディオン・グループでは、2003年3月期には500アイテムの独自商品の開発（販売高構成比20%）を計画していたが、3年後にはそれを30%にまで高めていくことを表明している。

## 2) 家電量販店市場の競争構造

主とする販売地域を異にする家電量販店5社が提携し、ボイス・ネットワークを組んでメーカーと共同で独自商品の開発を推進する背景には、家電量販店市場における熾烈な競争によるところが大きい。

90年代中期以降、家電量販店の売上高上位企業は大きく変動してきた。84年以降10年以上にわたって、ベスト電器、上新電機、デオデオが上位3位を占めるという3社体制が続いてきたが、コジマが95年にそれまで3位であったデオデオ（当時はダイイチ）を、そして翌96年には上新電機、さらに97年にはベスト電器を抜いてトップの座に躍り出た。また、ヤマダ電機も98年にはデオデオと上新電機を抜き一挙にランクをあげてきた<sup>5)</sup>。さらにヨドバシカメラやビッグカメラというカメラ系各社も参入して、家電量販店市場は乱戦状況にある。こうして、90年度には上位を占めていたベスト電器、上新電機、ダイイチ（デオデオ）の3社は、10年を経た2000年度にはコジマ、ヨドバシカメラ、ヤマダ電機に上位3社の座を譲り渡し、4～6位に順位を下げることになった。さらに2002年には、ヤマダ電機がコジマを抜いて首位の座に着いた。

家電量販店を、①専門店系、②ディスカウンター系、③カメラ系の3つの業態に分類するとすれば、ベスト電器、上新電機、デオデオ等は専門店系に、ヤマダ電機やコジマはディスカウンター系として、そしてヨドバシカメラ、ビッグカメラ、さくらや等はカメラ系にそれぞれ位置づけることができる。90年代末以降、ディスカウント系やカメラ系各社が新興勢力として上位を占めることになり、その結果それまで長く家電量販市場のリーダーとして君臨してきた専門店系各社がその地位を下げてきた。この傾向は、2002年に入って、何れも日本電気大型店協会（NEBA）の発足当初から加盟してきた星電社、そうご電器、第一家庭電器という老舗家電量販店が経営破綻に陥ることによって、より鮮明になった<sup>6)</sup>。

こうした状況のなかで、デオデオ（広島）とエイデン（名古屋）が2001年に共同持株会社エディオンを設立し、これを機に業界再編を睨んだ合従連衡が続くことになる。後に上新電機（大阪）とミドリ電化（尼崎）が、そして

5) 尾崎久仁博「家電流通における新たな小売システムの形成」、京都大学マーケティング研究会編『マス・マーケティングの発展・革新』（同文館、2001）、108-109ページ。

6) 日経MJ編『流通経済の手引：2003年版』（日本経済新聞社、2002）、96-99ページ。

その後サンキュウ（福井）とデンコードー（仙台）が合流することによって、2002年に5社の業務提携に基づく家電専門店グループが形成されることになる。専門店系の雄であるベスト電器も一時は参加を表明したものの、一線を画した形になっている。グループ企業の多くはNEBAの会員であり、業務提携の締結は、家電専門店として保有する各社の資源を、提携による規模効果によって有効に活用することによって、効率的な仕入と効果的な商品開発をともに実現するために必須の方法であったと言える。

2002年の決算によれば、エディオン（4,254億円）、上新電機（2,379億円）、ミドリ電化（2,035億円）、デンコードー（1,203億円）、サンキュー（926億円）5社の売上高合計は1兆円を超える。5社以外の専門店系量販店には、ベスト電器（3,686億円）、ラオックス（1,798億円）、ケーズデンキ（1,710億円）、ソフマップ（1,310億円）などがあるので、専門店系はほぼ2兆円の規模をもっていると言える。また、ディスカウンター系のヤマダ電機（5,598億円）、コジマ（4,960億円）で約1兆円、カメラ系のヨドバシカメラ（4,320億円）、ビッグカメラ（3,451億円）等で約0.8兆円にのぼる<sup>7)</sup>。したがって、ボイス・ネットワーク5社の勢力は業務提携とはいえ、家電量販店市場で非常に大きなパワーをもつことになる。今のところ、商品仕入は今まで同様に個別で行い一括共同仕入れを行うわけではないが、共同開発した独自商品をともに拡販していくということを考えれば、仕入価格を下げる効果は十分にある。

## 2. PB 戦略の展開

### 1) 取引の相互作用と PB

大手小売企業はメーカーのNBを仕入れて販売するだけでなく、しばしば自己の独自商品ないしPBを開発・生産し、販売するという戦略を採用する。周知のように、PBは流通企業がその開発に大きく関与し、自己独自のブラ

7) 「有価証券報告書DB」の財務データによる。原則として2002年の各社の連結売上高を示す。なお、グループ5社の売上高についてはデンコードーのHPによる。

ンドを付した商品、もしくはそのブランドのことで、メーカー・ブランドを付して全国の小売企業で一様に販売される NB と対比させて捉えられてきた<sup>8)</sup>。小売企業が大きなリスクを負担してまで商品の開発や生産に関与し、自己の PB を販売しようとするのはなぜであろうか。商品を仕入れて再販売するという商人の活動を越えて、商品の開発や生産という困難な活動を進んで遂行しなければならない理由を、一体どこに求めればよいのであろうか。ここではそれを交渉行動と競争行動という大手小売企業が直面する取引の相互作用を通して考察してみよう。

企業は何れも、垂直的次元での売買関係と水平的次元での競争関係の相互作用のなかで日々の事業を行っている。この「取引の相互作用」に直面しているのは何も小売企業に限ったことではないが、小売企業をはじめとする流通企業がメーカーと消費者という彼らの生存を大きく規定する2つの勢力の間に介在して、競争企業といういま1つの勢力との熾烈な競争のなかで事業活動を行っていることを考えれば、その行動や戦略は「取引の相互作用」を通して説明することができる。いま、大手小売企業  $R_i$  は、 $M_i$  など多くのメーカーと直接もしくは間接的に取引し、中間品揃え物  $A_i$  を形成して、消費者  $C$  に再販売する。また大手小売企業  $R_i$  は、同じ小売企業  $R_j$  と消費者への商品販売をめぐる激しく競争している。前者の  $M_i - R_i - C$  の垂直的売買関係のなかで、 $R_i$  が  $M_i$  や  $C$  に対して行う相互作用の側面を交渉行動と呼べば、交渉行動は仕入と販売の2つの次元からなる。後者の水平的競争関係は  $R_i$  とそのライバルである  $R_j$  との関係であり、 $R_i$  の  $R_j$  に対する相互作用は  $R_i$  の競争行動として認識される。このように、大手小売企業 ( $R_i$ ) は交渉行動と競争行動という取引の相互作用のなかで事業活動を行っているが、この2つの行動次元は相互に密接に関連している。垂直次元でのメーカーとの交渉行動は、水平次元でのライバルとの競争行動に大きく影響するとともに、逆もまた然りである。例えば、大手小売企業 ( $R_i$ )

8) PB と NB の差異については次を参照。Schutte, T. F., "The Semantics of Branding," *Journal of Marketing*, Vol.33, No.2, pp.23-34.

の競争行動の結果としての店舗数や販売量の増大は、 $R_i$ の仕入量を増大させることにより、 $R_i$ のメーカーに対する交渉力を大きく向上させることになる。また、大手小売企業間の合併や提携などの協調行動は、小売企業のメーカーに対する交渉力を向上させることになり、メーカーとの交渉を優位に展開させることになる。また逆に、メーカーとの仕入価格やリベート等の交渉の結果は、小売価格の引き下げ（もしくは引き上げ）等を通して競争行動に大きく影響を及ぼす。

大手小売企業は変化の激しい競争環境のなかで、競合企業に対して絶えず競争上の優位性を構築すべく行動するとともに、そのためにもまたメーカーとの交渉を優位に遂行すべく行動する。メーカーに対してもつ交渉上の優位性を、競争関係における競争優位性にならって交渉優位性と呼べば、大手小売企業はこの二つの優位性をともに追求することになる。二つの優位性はその次元と対象を異にしているが、前述のように、両者は相互に密接に関係している。小売企業が熾烈な競争のなかで存続し成長していくためには、競合企業に対する競争優位の獲得が不可欠である。小売企業間の競争は主に価格、品揃え、およびサービスの各次元で展開される<sup>9)</sup>。提供されるサービス水準は一般に価格水準と逆比例の関係にあり、業態を区別する上でも主要な変数であるために、いまサービスの水準を所与とすれば、小売企業間の競争、特に熾烈となる同一もしくは類似的な業態の企業との競争は、価格と品揃えの2つの次元で展開されるとみることができる。スーパーや量販店などの大手小売企業は、常に低価格と豊富な品揃えを追求しながら激しい競争の波をかいくぐってきた。ライバルとの競争を優位に進め、持続的に顧客満足を獲得していくためには、豊富で良質の商品を安い価格で提供していくことが求められる。したがって豊富な品揃えと低価格での販売は、小売企業が競争優位を獲得するための主要な手段となる。

しかしながら、大手小売企業といえども、これらを成功裏に進めていくこ

9) McNair, M. P. and May, E. G., *The Evolution of Retail Institutions in the United States*, 1976 [清水 猛訳『小売の輪は回る』(有斐閣, 1982)], 参照。

とは容易なことではない。多くのNBメーカーから多様な商品を仕入れ、広範かつ適切な品揃え物を形成する必要があるとともに、それを低価格で提供しなければならない。大手小売企業は近年、大きなバイイング・パワーを背景にメーカーに対する交渉力を増大してきた。しかしそれは総体的かつ相対的な傾向を示すものであって、個別のNBメーカーは依然として大きな市場支配力を保持している。特に、消費者の認知度が高く、消費者による価格比較が容易なNBはシェア上位のメーカーのものであるために、それらに対して交渉優位をもつことは、それに値する大きなバイイング・パワー、したがって大きな競争優位を発揮できる能力が求められる。しかし、このことは中小小売企業との競争では達成できるとしても、同じ大手小売企業との競争では非常に困難である。激しい競争のなかで競争優位を得るためには、メーカーとの取引で交渉優位を確保することが必要となるが、そのためには大きなバイイング・パワーを生むに十分な競争上の優位性が求められる。大手小売企業が店舗の拡張や増設に奔走せざるを得ないのは、こうした背景のなかで理解することができる。

大手小売企業が直面するこの競争行動（結果としての競争優位）と交渉行動（結果としての交渉優位）のディレンマは、特に価格次元での取引の相互作用を考えれば容易に理解できる。拮抗する大手小売企業間では、例えばロスリーダーとして一定の期間だけライバルよりも低い価格でNBを販売することがあるとしても、長期にわたってそれを維持し続けることは極めて困難である。各種のトレード・ディールをメーカーから引き出したとしても、激しい競争のなかではそれらはディスカウント販売の原資として消えていく。このようなNBをめぐる同質的競争のもとでは、高い利益率の確保は望むべくもない。この状況は品揃えの次元においても同様である。差別化された品揃えを形成できたとしても、それはすぐにライバルによって模倣される。NBは一般に販売先の小売企業を限定しないために、特に大規模な小売企業であれば容易にそれを仕入れることができるからである。豊富な品揃えと低価格での販売は競争優位を獲得するために必要ではあるが、NBのみを対象

とする限り、取引の相互作用のディレンマのために、その達成には限界がある。大手小売企業によるPBの開発と販売は、NBのみの販売がもつこの限界を克服するために推進される。

## 2) PBの開発と導入

小売企業にとって、豊富な品揃えと低価格販売が持続的な競争優位を確保するための必要条件であるとするれば、独自商品ないしPBの効果的な導入はそれを支える重要な手段となる。しかしPBといってもその形態は多様であるが、一般に次のように分類することができる。すなわち、①店舗名と同一のブランドを採用したPB（米国の「クローガー」や英国の「セインズベリー」等のスーパーマーケット・チェーン、ギャップやベネトン等の専門店チェーンのPBなど）、②店舗名とは別に流通業者が独自に設定するPB（ダイエーの低価格を訴求した「セービング」や生活雑貨の「サリブ」、イオンの「トップバリュ」など）、③特定のブランド名をもたないジェネリック商品（ダイエーの「ノーブランド」やカルフルの「Produits Libres」などの低価格訴求型PB）、④デュアル・ブランドやダブル・チョップと呼ばれるメーカー名と販売元の小売業者のブランドが併記されている特定小売業者専用商品（日本のPB開発初期に多くみられたし、前章で取り上げたケースなど）、⑤特殊なPBとして、デザイナー名を付した商品を小売業者等が独占的に販売するものや、サインやキャラクターなど排他的契約を基礎にして開発・販売される商品、などがある<sup>10)</sup>。

PBは一般に小売主導で企画され市場に導入されるために、NBのような膨大な研究開発やマーケティングのための費用を必要としない。したがって、それだけ低価格での販売が可能であるとともに、何よりも小売企業が仕入価格と販売価格の設定について大きな裁量をもっているために、取得マージン

---

10) Stern, L. W., A. I. El-Ansary, A. T. Coughlan, *Marketing Channels*, 5th ed., 1996, p.70. なお、次をも参照。矢作敏行「PB戦略の枠組みと展開」、久保村隆祐・流通問題研究協会編『第二次流通革命』（日本経済新聞社、1996）、80-82ページ。

を配慮した独自の価格を設定することが可能となる。加えてPBの導入は、PBがもつ排他的な性格のために、NBのみの販売では実現できなかった差別化された品揃え形成を可能にする。しかしながら、PBの導入はその開発と生産をメーカーに委ねなければならないために、メーカーの行動をある程度統制する能力が小売企業側に求められる。したがって、効果的なPBの導入は、一般にメーカーに対して大きな交渉優位をもつ大手小売企業によって推進されることになる。

第1に、生産コストを下げ、納入価格を引き下げするためには、発注ロットを大きくせねばならず、したがってそれに見合う販売能力を持っていないといけない。PBの多くが大手小売企業によって導入されているのはこのためである。第2に、PBの導入と販売は一般にNBの販売とトレードオフ関係にあり、「ブランド・バトル」と言われてきたように、両者の利害は真っ向から対立する。したがって、NBメーカーが特定の小売企業のPBの生産を積極的に引き受けることは難しい。特にシェア上位のNBメーカーでは、その傾向が強い。多くのPB生産が下位のメーカーによってなされるのはこのためである。しかし、小売企業としては、できれば開発と生産はもとより、優れたマーケティング能力をもつシェア上位のNBメーカーとの共同で、自己のPBを市場導入することを望んでいる。優れたPBを導入すれば、それだけライバルとの競争を優位に展開できるからである。第3に、ブランド・バトルの一般的な状況のなかにあるとはいえ、NBメーカーといえどもすべてのPB生産を拒絶するものではない。メーカーもまた熾烈な競争にさらされているために、生産の稼働率を高水準に維持する必要があるとともに、PB生産を拒絶した場合に発生するロスを考慮する必要があるからである。

このような状況のもとで、小売企業は持続的な競争優位を獲得するために、PBの効果的な導入を目指して、メーカーとの交渉行動にはいる。小売企業にとって、下位メーカーとの交渉は比較的容易で、かつ有利に進めることができるが、競争力のある上位メーカーとのPB契約の締結交渉は多くの困難が予想される。一般に、交渉行動の帰結は双方の交渉力に依存する。交渉

力を規定する主要な要因として、販売依存度と仕入依存度をあげることができる<sup>11)</sup>。前者はメーカーの販売額に占める特定小売企業への販売の割合であり、後者は小売企業の仕入額に占める特定メーカーからの仕入の割合である。他の条件を一定とすれば、特定小売企業への高い販売依存は一般にメーカーの当該小売企業への交渉力を弱める。反対に、特定メーカーからの高い仕入依存は小売企業の当該メーカーに対する交渉力を相対的に弱めることになる。小売企業が店舗の拡張や増設を進めるとともに、多種多様な商品を大量に取り揃え、品揃えの幅を広げていくことは、仕入総額を高めることによって特定のメーカーからの仕入依存度を低下させ、メーカーに対する交渉力を高める効果をもつ。逆に、メーカーが他の製品分野へ製品を多様化することは、総販売額を上げることによって特定小売企業に対する交渉力を向上させるという副次的な効果をもっている。このように、小売企業が競争力のあるPBを保有するためには、シェア上位のNBメーカーを含む有力メーカーとのPB生産交渉を優位に進めることが求められるが、そのためにはそれを可能にする高い交渉力、すなわち当該メーカーに対する低い仕入依存と当該メーカーの自己への高い販売依存を生む状況を創り出す必要がある。そのためにはまた、小売企業はより大きな仕入能力、したがってライバルを凌ぐ大きな販売能力を保持していくことが要請される。前節でみた家電量販店5社によるボイス・ネットワークの形成は、効果的な独自商品の開発と導入を効率的に進めるための要件となる。

### 3. PB戦略の進化

#### 1) 製販戦略提携とPB

PBの形態は前述したように多様である。しかし何れのPBも、熾烈な競争のなかでNBのみの販売による競争優位獲得の困難性を克服するために導

11) 石原武政『マーケティング競争の構造』(千倉書房, 1982), 210-216ページ。

入される。ライバルがもたない独自のPBを取り揃えることによる差別化された品揃えの形成と、NBに較べて比較的統制が可能な販売価格と納入価格の設定による高いマージン率の実現こそ、PBに期待される主要な効果に他ならない。小売企業がこのPBの効果を享受できるか否かは、如何に良質で排他的なPBを優良なメーカーと共同開発していけるかにかかっている。近年、この目的のために大手小売企業と優良メーカーが提携して、相互に資源を補完し合いながら商品を共同開発していくという製販戦略提携がみられるようになった<sup>12)</sup>。

戦略提携は、一般に、競争優位を獲得する上で必要となる補完的な資源の獲得をめぐる企業間の双務的な提携である。特に80年代後半に始まるウォルマートとP&Gのような大手流通企業とメーカーの間でのロジスティックや商品開発に関わる提携を、製販戦略提携ないし製販同盟と呼んでいる。製販戦略提携は、取引をめぐるメーカーと小売企業双方の側における時間や費用の浪費ないし負担の軽減や、利益を求めて双方が張り合う取引交渉に代えて、信頼を基礎とする補完資源の相互提供による相利共生型の「ウィン・ウィン」ゲームへの転換を志向する両者の思いが、メーカーおよび流通企業を戦略提携の締結に走らせることになる。そこでは製販協調による効率的な取引システムや商品供給システム、さらに効果的な商品開発システムへの取り組みなど、メーカーと流通企業間での新たな関係の構築が問題とされる。

特に大手小売企業間の同質的競争の激化は、既に述べたように、良質の商品をできるだけ低価格で供給するというバリュー・マーチャндаイジングの実現に向かわせることとなる。そのためには、商品の開発から供給の全プロセスを見直し、効果的な商品を開発・生産するとともに、流通イノベーションを採用することによって、効率的なサプライ・チェーンを構築することが必要となる。このような流通をめぐるイノベーションの開発と採用は、競争がある以上際限なく続くことになるが、一企業の枠のなかでは限界があり、

12) 米谷雅之『現代製品戦略論』(千倉書房, 2001), 第10章, 参照。

取引先との長期的な協調関係のもとで効果的に進められる必要がある。製販戦略提携には主にロジスティックに関わる機能的・限定的な提携と、共同商品開発のような包括的な戦略提携があるが、後者は優れて戦略的な事項に属するために、全社的・戦略的な意思決定を必要とする。製販戦略提携は、一般に効率的なロジスティック・システムの構築を中心とした業務的、限定的な戦略提携に始まり、徐々に戦略性を高めながら、最終的には企業の戦略階層のすべてのレベルに関わる包括的戦略提携へと進んでいく<sup>13)</sup>。特に商品の共同開発に関わる包括的な戦略提携においては、競合他社では得られない独自の商品の開発が求められるために、提携内容についての排他性が強く要求される。

製販戦略提携による大手小売企業のPB商品の開発は、一般に小売企業のPOSデータなどに基づく豊富な市場情報力や商品企画力、および強力な販売力と、メーカーがもつ優れた開発・生産技術およびロジスティクス能力とを融合することによって初めて可能になる。そこでは、両者の間で補完資源の交換が頻繁になされるため、共同性、戦略性が極めて高く、単なる委託生産によるPBとは一線を画すことになる。このように、提携に盛り込まれる共同作業の戦略性が高まれば、戦略提携の排他性はそれだけ大きくならざるを得ない。したがって、P&Gとウォルマートの戦略提携の進化についての分析によって明らかにされたように、共同商品開発をめぐる戦略提携における最大の課題は、メーカーと小売企業によって追求される共同マーケティング・プログラムの排他性の程度であり、中でもPB開発の排他性をめぐる問題が大きな争点になってきた<sup>14)</sup>。

製販戦略提携によるPBの開発は、それによって持続的な競争優位を確立し、共に生存・成長できる状況を創り出そうとする製販企業間の連携を基礎

13) 矢作敏行『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』（日本経済新聞社，1994），328-329ページ。

14) 佐藤善信「P&Gとウォルマートの戦略的同盟：その後の問題点(2)」『流通情報』No.304, 1994, 14ページ。

に、必要な補完資源の相互利用ないし確保を条件に推進される。戦略提携の効果的な活用によるPBの開発は、一方で差別化された品揃えの形成と高いマージン率の実現を通して小売企業の経営に大きく貢献することが期待されるとともに、他方でその遂行には多くの困難が伴うことも事実である。

## 2) チーム・マーチャンダイジング

イトーヨーカ堂が推進しているチーム・マーチャンダイジング（チームMD）も、製販戦略提携の1つの事例であるかもしれない。イトーヨーカ堂は単に仕入れた商品を売るだけでなく、「自らが商品の企画・開発・生産に先導的な役割を果たし顧客のニーズにあった商品提供を可能にするチームMDによる商品開発を最優先で推進している」こと、およびそれによって良質な素材とデザインに注力したPBを開発・導入していくことを明らかにした。チームMDをサポートする部門として、「営業企画室」や「IYデザインスタジオ」などが配置され、前者が情報の収集と商品開発の方向付けを行うとともに、後者が各商品に適したデザインの立案、生産地まで踏み込んだ染色や素材などの生産管理、さらには販売面の工夫などに取り組んできた。このようにイトーヨーカ堂は、顧客にとって魅力的なPBを開発・導入するために、最適な素材や産地・生産工場を厳選しながら優れた得意先とチームMDを立ち上げてきた<sup>15)</sup>。

チームMDによる最初の成果として、新合繊ポロシャツの開発があげられる。30～40歳代の主婦を対象とした調査を通して、吸湿性と発汗性に優れかつ耐久性があるポロシャツが求められていることがわかり、その開発のために4社によるチームMDが推進された。素材の織布はクラボー、染色は東海染工、縫製はシキボーの子会社であるシキボーナシスがそれぞれ担当し、販売をイトーヨーカ堂が受け持つことになる。生地の開発ではクラボーと東海染工が形態安定加工技術を開発し、素材生産・染色・縫製などで系列を超

---

15) 有価証券報告書（1994年）による。

えた共同生産体制が組まれた。その結果、新合繊を使った類似のポロシャツ(デパート等で6,000~12,000円で販売されていた)に較べて、品質を落とさずに2,900円という低価格での販売を実現することができた<sup>16)</sup>。チーム MD による独自商品の開発は、今日では衣料品を超えて多くの商品部門において積極的に展開されている。

#### 【主要参考文献】

- ・石原武政『マーケティング競争の構造』(千倉書房, 1982)
- ・尾崎久仁博「家電流通における新たな小売システムの形成」, 京都大学マーケティング研究会編『マス・マーケティングの発展・革新』(同文館, 2001)
- ・黒田重雄・菊地均・佐藤芳彰・坂本英樹『現代マーケティングの基礎』(千倉書房, 2001)
- ・米谷雅之『現代製品戦略論』(千倉書房, 2001)
- ・佐藤善信「P & Gとウォルマートの戦略的同盟: その後の問題点(2)」『流通情報』No.304, 1994.
- ・高嶋克義『現代商業学』(有斐閣, 2002)
- ・田村正紀「価格革命の戦略とその意味」, 宮澤健一編『価格革命と流通革新』(日本経済新聞社, 1995)
- ・日経 MJ 編『流通経済の手引: 2003年版』(日本経済新聞社, 2002)
- ・矢作敏行『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』(日本経済新聞社, 1994)
- ・矢作敏行「PB戦略の枠組みと展開」, 久保村隆祐・流通問題研究協会編『第二次流通革命』(日本経済新聞社, 1996)
- ・McNair, M.P. and E.G. May, *The Evolution of Retail Institutions in the United States*, 1976 [清水 猛訳『小売の輪は回る』(有斐閣, 1982)]
- ・Quelch, J.A. and D.Harding, "Brands Versus Private Labels: Fighting to Win," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 1996.

16) チーム MD については次が詳しい。黒田重雄・菊地均・佐藤芳彰・坂本英樹『現代マーケティングの基礎』(千倉書房, 2001), 187-197ページ。

- ・ Schutte, T.F., "The Semantics of Branding," *Journal of Marketing*, Vol.33, No.2, 1969.
- ・ Stern, L.W., A.I.El-Ansary, A.T.Coughlan, *Marketing Channels*, 5th ed., 1996.