

プライベート・ブランド

Private Brand

PRIVATE
BRAND

株式会社エムエフアイ

代表取締役 西山 和宏

プライベート・ブランドの成長

図表1 カテゴリー別PB 前年比売上増加率			
	部門	増加率	売上 億ドル
1	飲料	19.1%	120
2	デリ	17.3%	59
3	冷蔵食品	17.1%	47
4	リカー	15.6%	0.62
5	一般食品	14.0%	386
6	花	13.5%	8.83
7	ベーカリー	12.6%	84
8	青果物	11.9%	135
9	デリミート	10.3%	17
10	雑貨	9.0%	277
11	冷凍食品	8.2%	177
12	チーズ	5.5%	7.54
13	ミート	5.1%	265
14	ヘルス	3.1%	176
15	化粧品	2.7%	37
16	ホームケア	2.1%	27
17	タバコ	-10.9%	0.67

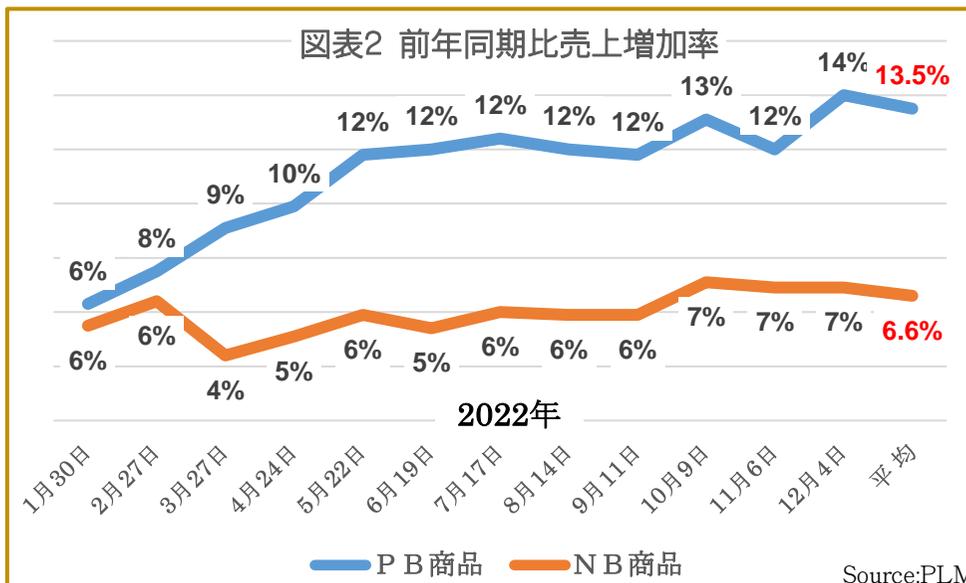
IRI 調べ

プライベート・ラベル・メーカー協会（PLMA）によると、2022年、米国におけるグロサリーPB（プライベート・ブランド）の年間売上は2,286億ドル、前年比13.5%増、NB（ナショナル・ブランド）は同9,811億ドル、同6.6%増であった。

「グロサリーPBに2桁成長をもたらしたのは、急激なインフレ進行で多くの買物客が試しに購入し、クオリティとバリューの良さを知り、継続購入しているからだ」と、PLMAは分析している。

米国におけるPB売上シェアは、2021年；18.2%から2022年；18.9%へアップ。販売個数シェアは、2021年；19.9%から2022年；20.5%へアップ。IRIが調査した17部門のうち、2022年、売上減少はタバコの10.9%減だけで、他の16部門は売上増加であった。

P Bの前年比売上増加率は飲料19.1%が最も高く、次いでデリ17.3%、冷蔵食品17.1%。P B売上が多かったのは一般食品386億ドル、雑貨277億ドル、ミート265億ドルなどであった。図表1



前年比売上増加率は月によって変動しており、支出が多くなる歳末12月にP Bの売上増加率が高くなる。2022年売上平均増加率は、P B13.5%、N B6.6%であった。図表2

P BがN Bの領域を侵食している印象がある。実際にそうかもしれない。米国には「自由で公平な；free and fare」取引慣行を遵守するためにロビンソン・パットマン法（R P法）がある。

R P法は、取引数量や納入方法に基づいて比例的に公平な条件で取引を行うことを求めている。そのためN B商品は、大手チェーンへもローカルチェーンへも大きく異なる差別的な取引条件を提示してはならない。しかし、商品の中身と容量が同じでも取引先ブランドのP Bなら、異なる商品になり、その取引条件はR P法の対象にはならない。

ウォルマートとの直近年度の取引額は、P&G；総売上 801 億 8,700 万ドルの 15%、120 億 2,800 万ドル、クラフトハイツ；総売上 264 億 8,500 万ドルの 21%、55 億 6,200 万ドル、ケロッグ；北米売上 83 億 9,700 万ドルの 18%、15 億 1,100 万ドル、ゼネラル・ミルズ；北米売上 115 億 7,200 万ドルの 28%、32 億 4,000 万ドル、これらには取引先ブランドのPBも含まれている。

大手CPG（消費者向けパッケージ商品）メーカーでは、全国的に取引額上位企業（リテラー/ホールセーラ）を担当するナショナルアカウントチームがあり、PBも含めてネゴシエーションを行っている。

ウォルマート、PB値上げせず

ウォルマートのダグ・マックリンCEOは、去る2月21日、業績発表の席上、PBの販売価格を値上げせずにインフレと戦うと宣言した。

「PB商品のコストが上昇しても、ロープライスを維持し、NB商品サプライヤーに値上げ阻止の圧力がかかる。インフレ疲れの消費者は代替品やディスカウントを求めている。当社が値下げをすれば、メーカーも追随すると確信している。時間の経過とともに、マーケットは変化する。当社へのすべてのサプライヤーは、速やかにマーケットの変化に適応しなければならない」と、マックリンCEOは言った。



ウォルマートの業績は、2023年1月31日、売上6,113億ドル（前期比6.7%増）、営業利益204億ドル（同21.3減）であったが、当社には伝

MFI

統的に「不測の事態に備えた予備費 (mad money)」の蓄積があり、値上げをしなくてもやっていけると、マックリンCEOは言った。

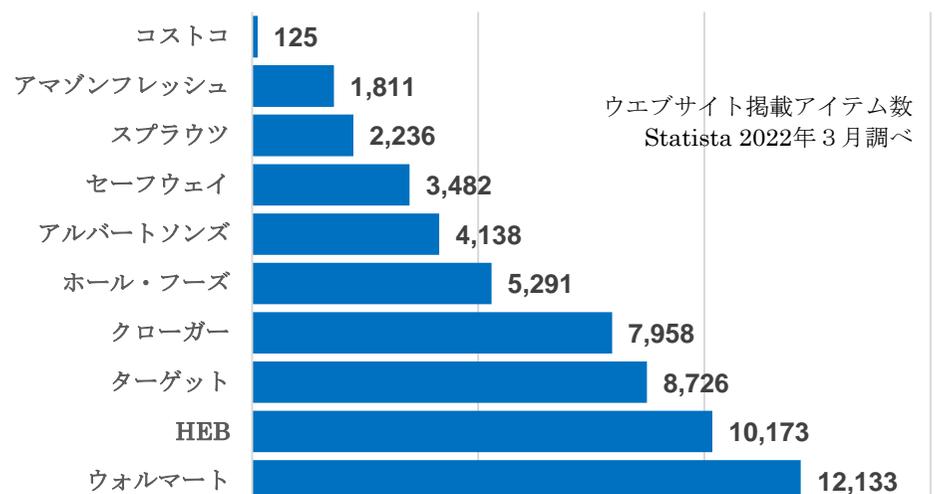
クラフトハイツ傘下のオスカーマイヤーとジェルOは、15.2%値上げで、販売数量4.8%減少。そのため、クラフトハイツは、当分、値上げを見送っている。売り場で値上がりした値札（ステッカー）を見て、買物客はステッカー・ショックを受け購入を控えるため、ペプシコ、ユニリーバ、ネスレなども需要持続のために値上げを延期または中止している。

ウォルマートの豊富なPBライン

昨年、NBの牛乳、冷凍食品、洗剤などの値上げが相次いだ。ウォルマートは、米国でユニリーバやP&Gの商品ラインと十分に戦える「グレイト・バリュー；Great Value」や「エクイト；Equate」などのPBを持っている。グレイト・バリューにはグロサリーアイテム、エクイトにはシェービングクリーム、スキンローション、市販薬、妊娠試験などがある。



図表3 プライベートブランド・アイテム数



ヌメレーターが2022年第4四半期に行った調査によると、米国でオンライン購入されているPBの43%がWalmart.comからであったという。

ウォルマートには、現在23のPBがある。ウェブサイト掲載のPBアイテム数は、PBへの信頼性獲得に大きく影響するが、スタティスタが、2022年3月に行ったウェブサイト掲載のPBアイテム数調査によると、ウォルマートは12,133アイテムで群を抜いていた。図表3

クローガーのPB戦略

クローガーのPB売上は約300億ドル、売上構成比20.2%。PB約13,500アイテム(2023年1月28日現在)。同社のPBには、プレミアム(Private Selection)、ミドル(The Kroger)、バリュー訴求(Big K, Check This Out, Heritage Farm etc.)など3つのポートフォリオがある。

クローガーによれば、Private Selectionは、消費者が仰天するほどのハイクオリティのプレミアム食品。アイテム数が最も多いThe Krogerは、味覚でNBを越えるユニークな差別化商品を手ごろな価格で購入できる。これら3つの「ポートフォリオ」に加えて、ナチュラルとオーガニックのPBとして、Simple TruthとSimple Truth Organicを持っている。



クローガー
「PRIVATE SELECTION」

PBの約30%、グロサリー・カテゴリーでは42%を自社工場で生産している。自社生産か外部委託かの選別はコストに基づいて行われる。2023年1月28日現在、乳製品；14、デリ/ベーカリー；9、グロサリー；5、飲料；2、チーズ；2、ミート；1、計33の自社工場を運営している。

2022年10月14日、クローガーが246億ドルで買収交渉を発表したアルバートソンズは、PB約14,000アイテム、PB売上153億ドル、売上構成比21.3%、年商10億ドルを超えるルツェルン (Lucerne)、Oオーガニック (O Organics)、シグニチャー・セレクト (Signature Select)、シグニチャー・カフェ (Signature Cafe) など4つのPBを持っている。

コストコのカークランド

図表3にあるコストコのPBアイテム数は125と極めて少ない。同社では、食品から衣料雑貨まで多くのカテゴリーを含むPBが「カークランド・シグニチャー；Kirkland Signature」である。これは同社の総アイテム数が約3,800ということとも関連がある。平均的なスーパーマーケットのアイテム数は約35,000。

コストコでは、ロテサリーチキン、バニラアイスクリーム、ゴルフボール、補聴器などもPBはカークランドである。カークランドの売上は、約690億ドル、総売上2,227億ドルの31%と推定される(2022年8月28日期)。



ジム・シネガル CEO は、1995年、複数のPBを「カークランド・シグニチャー」という単一のブランドにまとめて、価格の安さとクォリティを顧客に約束した。

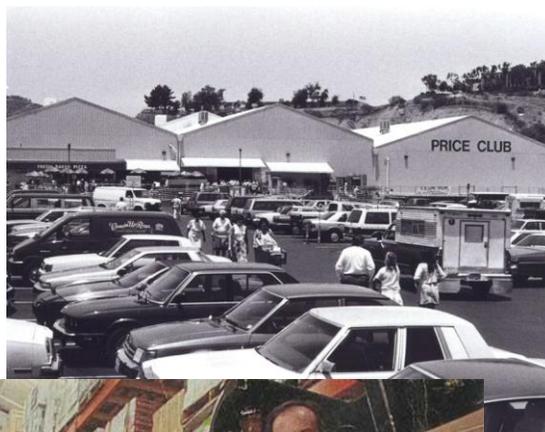
そのシネガルの師、ソール・プライスは、1954年、フェドマート (Fed-Mart)、1976年、コストコの前身プライス・クラブ (会員制ウエアハウス)

MFI

を開店し、大容量アイテムを安く販売した。サム・ウォルトンは、ソール・プライスに多くを学び、店名も Fed-Mart を手本に Wal-Mart とした。

容量が多い商品をロープライスというマーチャングイジングの精神は今日のコストコに引き継がれ、確固たるルールとして、15%を越える値入れをしない。これは販売経費率が15%を越えるアイテムの品揃えはしないという意味でもある。

同社の商品平均在庫日数30日未満が、これを可能にし、年会費（2022年度；総収入の1.9%）が上乘せされ、純利益は58億4,400万ドル、純利益率2.6%。このような好業績は、すべてのアイテムについて在庫と販売経費その他の管理を厳密に行っている成果である。粗利益率の高さはPB開発の動機ではないようである。



PRICE CLUB 創業者ソール・プライス（左）