

PB（プライベート・ブランド）流通革命

梶原勝美

The PB Distributive Revolution

Katsumi Kajihara

PB（プライベート・ブランド）流通革命

梶原勝美

目次

- 1、はじめに
- 2、PBとは
- 3、PBのメリット・デメリット
- 4、PB小史
 - (1) アメリカのPB小史
 - (2) 日本のPB小史
- 5、卸のPB
- 6、小売のPB
 - (1) 販売者ブランド
 - (2) ダブル・ブランド（製販共同ブランド）
 - (3) 共同企画・開発ブランド
 - (4) ストア・ブランド
 - (5) その他
- 7、MB VS PB
- 8、MBのPB化とPBのMB化
- 9、伝統的卸・小売の衰退、消滅
- 10、消費者の変化
- 11、PB流通革命の新展開
- 12、おわりに

1、はじめに

このところ総合スーパー（GMS）、量販店のチェーン、専門店のチェーン、コンビニの

チェーンなどで、つい最近まで考えられなかった事態が起こっている。それは売り場の商品棚に MB（メーカー・ブランド）だけではなく、知らないうちに、多種多様な PB（プライベート・ブランド）が並んでいることである。通常、PB は MB よりも低価格で販売されることが多く、両者は新たな競争の渦中にあるといえる。この新たに登場した PB とは何であるのであろうか。それはまたメーカーを含む流通にどのような影響を与えているのであろうか。

まず、PB 登場の背景について歴史的にみてることにする。卸、小売からなる流通は、基本的には、商品をただ右から左へと動かし、商品の評価はするが、最終的には交渉による対面販売の結果、消費者に対し商品の責任を負うことなく、十分な利益を得るとともに社会的な機能、役割を果たしてきたのである。ところが、産業革命を経て、機械による大量生産が始まると、生産者の一部の者が大規模化し、生産した製品に情報を付加してブランド、すなわち、MB（メーカー・ブランド）を創造し、展開するというマーケティングを開始し、それに成功して次第に流通業者を支配するようになってきた。このような状況を背景に流通業者が MB に対抗し、進んで自らの責任の下で独自のブランドを展開するようになったのである。それが PB（プライベート・ブランド）の始まりである。

しかしながら、アメリカの事例をみれば、必ずしもメーカー・ブランド（MB）に対抗して、PB が出現したとはいいきれない。というのは、アメリカのシアーズ・ローバック社、A&P 社などは、20 世紀初頭、メーカーの生産力よりもはるかに巨大な販売力を持ち、そのギャップを埋めるために自らが垂直統合を行って製造部門へ進出し、流通業者でありながら自らがメーカーの機能も果たし、そこで創られたブランドが PB ということになる^(注1)。

PB は 19 世紀後半のヨーロッパ諸国^(注2)、そして、少し遅れて 19 世紀末ごろのアメリカにおいてモノづくりが比較的簡単な日用品、たとえば、食料品、雑貨から始まり、今日まで、主として、一般商品の領域で展開されてきている。一方、メカニズム商品の PB も展開されてはいるが、すべての商品にみられるものではない。すなわち、テレビなどの家電製品の PB はあるが、自動車の PB はいまだない^(注3)。

PB の出現はブランド流通革命の第 2 段階に当たるものである。それまでの伝統的な流通は生産者が生産したモノ商品を卸と小売が仲介して消費者に販売するというものであった。19 世紀後半以降には、生産者が自己のブランドを創造し、それまで卸、小売が果たしていた流通機能のかなりな部分を自らが果たすというマーケティングを開始した。換言すれば、商業資本の時代から産業資本の時代に入った 19 世紀後半から末にかけて、商品の流通は大

量生産とブランド化に成功した生産者が次第に支配を強めていった。ここからブランド流通革命が始まったのである^(注4)。

その後、流通業者、すなわち、商業者が開発・創造し、生産者にそれを下請け生産させ、その全量を買取り、自己の責任の下で販売するというブランド流通革命の第2段階、すなわち、PB流通革命が始まり、それは今日まで続いているのである。

最近になって、ようやく本格的なPBの展開がみられ始めた日本では、PB流通革命はアメリカ、ヨーロッパ諸国よりかなり遅れて始まった。しかしながら、遅れたにもかかわらずPB流通革命が始まるやいなや日本の流通は大きな変革をみせてきている。

そこで、本稿では、日本におけるPBの誕生と発展の結果、流通機構と流通機関を変革させてきたPB流通革命についての理解を求めて、考察を試みるものである。

2、PBとは

PB（プライベート・ブランド）については、マーケティング、ブランドと同様に論者ごとにさまざまに定義、理解され、誤解と混乱が生じてきている。したがって、論を展開する前にPBの定義をしなければならない。これまでPBについて、どのように定義されてきたのであろうか。次に、そのいくつかのものをあげることにする。

まず、はじめに辞書的な定義、見解からみることにする。

日本経済新聞の定義^(注5)。「メーカー以外の小売りや卸が独自に企画・開発する自主企画商品。食品や日用品に多い。メーカーに生産を委託し、宣伝費などを削減することでメーカーの同等品より1～5割安にする。」

デジタル大辞泉では、プライベート・ブランド【private brand】を次のように説明している^(注6)。「スーパー・デパートなどがみずから企画生産して販売する独自のブランド商品。一般にメーカー製品（ナショナルブランド）より割安になる。商業者商標。自家商標。自主企画商品。PB。」

この2つの定義、説明をみただけでも、PBの主体が全く異なっており、必ずしも共通理解がなされているとはいえない。一方では小売、卸とあるが、他方では小売業者に限定さ

れている。そこで、以下に念のため、さらに何人かの研究者の定義、見解をみてみよう。
なお、PB をプライベート・ラベル ‘Private Label’ として論じる研究者もいる。

1960 年の AMA (アメリカ・マーケティング協会) の定義^(注7)「商業者商標 製造業者
あるいは生産者によってつけられているものと区別して、商業者あるいは代理店に
よってつけられる商標のことである。[注]この用例は、(字義的に、自家商標とすれば)
まったく不合理なものである。何となれば、どんな売り手でも自己の商標が人に知ら
れていないという意味で、自家的であることは、望んでいないし、またすべての商標
は、その使用が、普通または一般的ではなく特殊であるという意味では、自家的なも
のだからである。しかしこの用例は、マーケティングの文献中にもまた業者の間でも、
普遍的行われている。そこで本委員会はこの報告書の中に載せた。」

西村哲^(注8)「広義の PB には、狭義の PB、統一ブランド、SB (ストアブランド)、CB (コ
ントロールブランド) が含まれる。」

1990 年の AMA の定義^(注9)「プライベート・ブランドは、製品の製造業者より再販業者
によって所有される色彩が強いブランドである。ただしまれにはその際販売業者が
製造業者である場合もある。この用語は、(1) 広告されたブランドと広告されないブ
ランドという対比において用いられ (プライベート・ブランドは、ほとんどの場合広
告されていない)、また (2) ナショナル・ブランドとリージョナルあるいはローカル・
ブランドといった対比において用いられる (プライベート・ブランドは多くの場合、
ナショナル・ブランドより展開エリアが狭い)。しかしこうした区別は、シアーズ、ク
ローガー、K マート、エースなど、そのプライベート・ブランドを広告し、全国的あ
るいは国際的に販売する大規模な小売業者や流通業者の存在により、不明確なもの
となっている。」

野口智雄^(注10)「PB 商品は、流通業者が個別 (プライベート) に開発したもので、独自
の商品品質、ブランドネーム、マーク、ロゴ、パッケージ等を有している。」

根本重之^(注11)「プライベート・ブランドという用語は、通常ナショナル・ブランドとの
対比において用いられ、プライベート・レーベル、ストア・ブランドといった言葉と
実際的にはほぼ互換的に用いられている。小売業ブランドと卸業ブランド、総称して
流通ブランドは、販路の限定性あるいは排他性を基本とし、基本的には同一市場にお
いてはそのブランドを所有する特定の流通業で販売されるか、契約により他の特定の

流通業者に排他的に供給されることになる。」

矢作敏行^(注12)「プライベート・ブランド (PB) とは小売、卸売業者などの流通組織がおもに責任と権限を持って開発、販売している商品のことで、食料品・日用品雑貨の場合、ブランド命名法により、①店舗名と同一のブランド名を採用している (代表例: セインズベリーやテスコなどのスーパーマーケット)、②流通業者がブランド名をつける (同・マークス&スパンサーの「St. Michael」や日本のダイエーの「キャプテンクック」)、③特定ブランド名をつけいないジェネリック (同: フランス・カルフルの「自由商品」や日本の「ノーブランド」)、④その他 (同: メーカー、流通業者双方の名称を入れたダブル・ブランド商品)、がある。

K.Lincoln and L.Thomassen^(注13) ‘We define Private Label as retailer brands: brands owned and sold by the retailer and distributed by the retailer. If you want a Simple definition, it is that Private Label are Retailer Brands.’

遠藤明子^(注14)「流通業者が開発主体となって、自社およびグループ企業の店舗で販売するブランドのことである。」

加藤鉦^(注15)「小売業が『工場を持たないメーカー』となって開発し、自前の売り場で売っているのが PB。」

藤野香織^(注16)「PB は流通業独自の商品ではあるが、正確にはメーカーや提携工場と流通業が協業して開発し、メーカーや工場で生産される商品である。」

日本経済新聞社^(注17)「小売業が自ら商品の仕様書をつくって、メーカーや工場に生産を発注する、プライベートブランド (PB=自主企画) と呼ばれる商品。」

大野尚弘^(注18)「PB 商品は、大手流通企業独自のブランドが付与され、販売責任をもつ商品である。」

渡辺雄二^(注19)「PB とは、一言で表すと、小売り業者 (スーパーやコンビニなど) が商品の企画を行ってメーカーに生産を委託し、それを小売業者が直接仕入れて、独自のブランドとして販売している商品です。」

したがって、研究者たちのどの定義、見解にも共通理解を導くものはなく、やはりカオス、混乱の中にあるといえよう。たとえば、いずれの定義も PB は低価格であるということ暗黙の前提としており、最近の高価格、高品質の PB に対する説明力が十分とはいえない。そこで、矛盾がなく、どんな PB (プライベート・ブランド) にも対応できる定義と

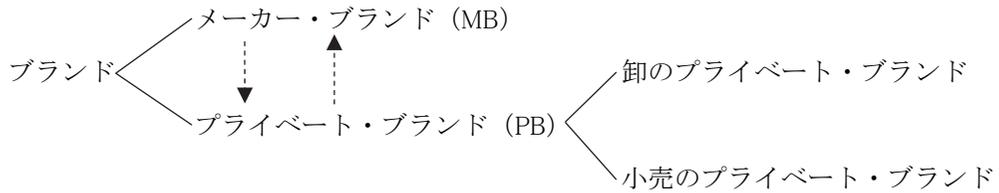
して、本稿では、次のものを定義としたい。

「PB (プライベート・ブランド) とは、生産機能を持たない (卸および小売からなる) 流通業者ないし商業者がモノの部分は企画した仕様書に基づく外部委託生産に依存し、それに情報を付加して創造し、市場で展開し、管理をするブランドである。」

さらに、これまで PB (プライベート・ブランド) はメーカーのブランドを意味する NB (ナショナル・ブランド) に対比して用いられてきたが、この NB という概念それ自体を、ここで、再検討する必要がある。というのは、NB の N、すなわち、National (ナショナル) というのはブランドの展開される市場を意味するもので、正しくは、メーカーのブランドを表す用語としては NB ではなく、ブランドの主体を明確にした MB (メーカー・ブランド) という用語を使うべきである^(注 20)。しかも最近ではナショナル・マーケット、すなわち、全国市場で展開される PB も現れ始めており、図表 1 「ブランドの主体別区分」のようにブランドを理解しなければならなくなっている。したがって、本稿では、製造業者、メーカーのブランドはナショナル・ブランド (NB) ではなく、メーカー・ブランド (MB) ないしは単に MB と表記する。

ブランドはその主体 (ブランド創造者、所有者、展開者) によって、(製造業者、メーカーなどの生産者の) メーカー・ブランド (MB) と (生産者ではない流通業者、商業者の) プライベート・ブランド (PB) に大別され、プライベート・ブランドには卸のプライベート・ブランドと小売のプライベート・ブランドがある。また、最近では、メーカー・ブランドの主体が生産を外部に委託、発注するケースがあり、厳密に言えば、ブランド主体がメーカーから (委託・下請け先から仕入れて販売する) 卸に変化、すなわち、メーカー・ブランドから卸のブランドとなり、その逆に、卸や小売のプライベート・ブランドの主体が自ら生産機能を持ち、その結果として、卸や小売のプライベート・ブランドからメーカー・ブランドへと変化するケースもみられるようになり (図表 1 の点線矢印)、後述するように両者の垣根はかなり低くなってきている。

図表1 ブランドの主体別区分



なお、本稿では、以後、原則として、プライベート・ブランドはPB、メーカー・ブランドは前述したようにMBと表記する。

3、PBのメリット・デメリット

メーカーからMBを仕入れて販売する流通業者が自らリスクを負い、あえてメーカーの機能の一部を果たしてPBを開発、創造、展開するのはなぜであろうか。第1には、仕入原価の低下によって低価格販売が可能になること。第2には、独自のPBを展開することによって品揃えの差別化を図ることができること。第3には、結局のところ、利益の総額および利益率を上げることができること。以上のことからある程度の販売力がある流通業者の卸ないし小売は自らのPBの創造、展開を行うのである。

ここでは、流通業者としての小売に焦点を当て、小売PBの開発、創造についてさらに考えることにする。

まず、PBはMBより安く仕入れることができる。通常、ある程度の大規模な小売に限定されるが、販売力を背景に卸、問屋をカットして、小売がメーカーからMBを直接仕入れることができれば、仕入コストは下がる。しかしながら、それには限界がある。そこで、さらに仕入コストを削減するために自らのPBを創造することとなる。PBは創造した小売が生産された商品の全量をメーカーより買い取ることにより、販売リスクが低減した分、また、卸、問屋といった流通業者をカットした分、そして、広告費、包装費、物流費をはじめとするマーケティング費用が削減される分、さらに、遊休設備を利用することにより操業率が上がる分、メーカーはMBよりかなり低価格で小売に売り渡すことができる。その結果、小売はMBよりかなり低価格でPBを販売することが可能となる。その上、小売はPBの価格決定権を持つことによって自由に価格設定ができるようになり、有力な競争の手

段を持つことになるのである。

そのために、小売は自らの PB を開発、展開するのであるが、小売 PB は関係する三者、すなわち、消費者、メーカー、小売、それぞれにどのようなメリット、デメリットがあるのであろうか。一般的には、以下のようにいわれている^(注21)。

小売 PB のメリット

(1) 消費者

- ① MB とほぼ同品質の商品をより低価格で購入できる。
- ② MB にはない高品質、高付加価値のある商品を購入できる。

(2) メーカー

- ① 販売が保証されることにより、操業率を上げ、効率よく生産ができ、コスト低減ができる。
- ② 売り上げが確保されることにより、経営が安定する。
- ③ MB 展開のステップとなる。

(3) 小売

- ① 販売価格を自由に決めることができるので、MB よりも粗利益率を上げることができる。
- ② 原材料、製造方法、製品仕様を指定することにより、商品に独自の付加価値を付けることができる。
- ③ 製品仕様を自由に変えることができるため、消費者や売場の意見を容易に反映することができる。
- ④ 小売企業および店舗のイメージ・アップができる。

小売 PB のデメリット

(1) 消費者

- ① MB と同じように見えても原材料や配合比率、加工方法、内容量を変えている場合があり、品質が価格相応もしくは割高になる場合がある。
- ② 小売が PB を優先するため、MB の品揃えが削減され、商品の選択の幅が狭められることがある。
- ③ 当初から低価格のため、特売商品になりにくい。
- ④ MB に比して、情報の量と質が限定的である。

⑤ 消費者の意見が製造者へ直接伝えにくい。

(2) メーカー

- ① 並行して生産、展開している MB の売上げが減少することがある。
- ② 小売とのコミュニケーション・ギャップによる受け取り拒否のリスクがあり、資金繰りをはじめとして経営に大きな影響が生じる恐れがある。
- ③ PB への依存度が高くなると下請け体質になり、経営の独自性が失われる恐れがある。

(3) 小売

- ① 全量買い取りのため返品ができない。
- ② 品切れを防ぐため、常に在庫リスクが発生する。
- ③ 問題や事故の際のクレーム対応の責任がある。
- ④ アフターサービスの必要がある。

このように小売 PB の開発、創造、展開には、消費者、メーカー、小売のそれぞれの観点から、いくつかのメリット、デメリットがあげられる。しかしながら、ますます小売 PB が増加している現在、消費者、メーカー、小売のいずれもが、デメリットを感じながらも、それ以上にメリットがあると判断しているものと思われる。

4、PB 小史

そもそも PB が出現するには販売力のある流通業者の存在が前提となる。PB は、当初、生産、製造が比較的容易な日常品、たとえば、食料品、雑貨から始まり、長い歴史を経て、今日ではほとんどすべての商品にわたっている。周知のように MB については日本も流通とマーケティングの先進国のアメリカもそれほど違いはないが、PB についていえば、両国はその発展プロセスと時間軸にはかなりの違いがみてとれる。それは歴史的にみてアメリカと日本の流通および流通業者の発展とその機能・役割の相違にもとづくものと思われる。

そこで、PB の歴史をアメリカと日本について、PB 小史として以下に簡単にまとめてみることにする。

(1) アメリカの PB 小史

アメリカの PB の歴史には有名な大規模小売の PB だけではなく、当然、卸の PB も存在する。

① 卸の PB

大量生産が始まる以前、すなわち、19 世紀の前半までのアメリカは必要な商品の多くはヨーロッパからの輸入に依存していた。したがって、輸入業者、ジョッパー（分散卸）などの卸によって、多くの PB が限定された市場で展開されていたと思われるが、20 世紀前後にかけて新たに誕生し、成長してきた MB との競争に敗れ、その多くは今となって知るすべがない。

ただ、P. D. Converse の記述から、当時のアメリカの卸の PB の一端がうかがうことができる^(注 22)。彼によれば、19 世紀後半から末にかけて、コーヒーの卸の PB 「アーバックル」の全国ブランド化と対抗 PB の出現と両者の激しい競争があったが、20 世紀に入ると次第にコーヒーの MB が卸の PB を凌駕するようになっていったということである。

② 小売の PB

アメリカでは通常 PB といえば、原則として、流通業者単独の販売者ブランドである。消費者は生産者、製造業者でなく、販売者である流通企業を評価し、彼らの PB を購入するのである。すでに 20 世紀初頭に創造されたシアーズ・ローバック社の「シアーズ」^(注 23) A&P 社の「アン・ページ」「ジェーン・バーカー」^(注 24)などは製造部門を垂直統合し、自らが生産したブランドであるが、MB とはいわず、PB として認識されている。また、最近では、ウォルマートの「グレートバリュ」^(注 25)が代表的な PB といわれるが、とりわけ同ブランドは PB にもかかわらず、多くの MB を押しのけ、食品分野における全米のトップ・ブランドになっている。

③ メカニズム商品の PB

元来、メーカーでない小売がメカニズム商品の PB の開発、企画、創造することは不可能と思われがちであるが、アメリカではメカニズム PB は古くから展開されている。たとえば、1902 年のシアーズ・ローバックのカタログにはミシン、自転車など同社のメカニズム PB が数多く載っている^(注 26)。また、かつて日本の高度成長期に多くの家電メーカーはアメリカの流通企業のテレビを OEM 生産し、それが輸出され、「シアーズのテレビ」「JC ペニーのテレビ」としてメカニズム PB となって

いたのである。

したがって、アメリカの PB 流通革命はすでに長い歴史を持ち、多種多様な発展を遂げてきているのである。

(2) 日本の PB 小史

日本の PB は江戸時代から続く老舗の卸、問屋の PB としてかなりはやくから誕生していた。一方、小売の PB についていえば、アメリカの流通企業をモデルとして多くを吸収し、発展してきた日本の大規模小売業であるが、PB の導入だけはかなり遅れ、本格的な展開は 20 世紀末ごろからようやく始まり、21 世紀に入り急速に進展してきている。

① 卸の PB

江戸時代中期の天明元年（1781）年に創業した薬種問屋「近江屋」^(注 27) が現在の武田薬品工業株式会社の前身であり、明治時代の 1871 年には洋薬の輸入を開始し、「武田」の名前で PB として展開をしていた。そして、1895 年に自社工場を設立し、卸からメーカーへと代わり、「武田」は PB から MB となった。同様に 1878 年創業の薬種問屋「塩野義三郎商店」^(注 28) は当初 PB 「塩野義」を展開していたが、1909 年には自家新薬の製造販売を始め、「塩野義」は PB から MB へと変化した。このように医薬品のブランド企業は江戸時代にはすでに卸としての PB を展開していたが、明治維新の後、西洋から洋薬が入ってきたのを契機に製造工場を設立し、MB の創造、展開へと変化した。換言すれば、日本の卸の PB はかなり早くから薬の PB に見受けられる。

その他に、1715 年創業の食品卸の国分の「K&K」をはじめとして、多くの商品分野で卸の PB（当時はもちろんプライベート・ブランドではなく、おそらく銘柄と呼ばれていた）が出現し、発展してきているのである。

したがって、日本の卸の PB はかなり歴史が古く、その源は江戸時代にまで遡ることができ、中には MB となったものもあるが、残りのあるものは今日まで PB として生き残っている。

② 小売の PB

日本の小売の PB の始まりはアメリカよりかなり遅れた 1959 年、百貨店の大丸の既製服の PB 「トロージャン」が端緒といわれている^(注 29)。1960 年には、日本生活協同組合が「CO-OP 生協バター」、また、総合スーパーのダイエーが「ダイエーみ

かん」を創り^(注30)、さらに1970年には寡占体制にあった我が国の家電メーカーに対抗してダイエーが5万円台の13型カラーテレビ「ブブ(BUBU)」を開発、販売した。同ブランドの製造は無名のクラウンというメーカーであった。しかしながら、「ブブ」の話題性は大きかったが、事業的には成功しなかった^(注31)。

1980年、ダイエーがPB「セービング」を創造、展開を始めた^(注32)時を同じくして、「わけあって安い」のキャッチフレーズで、低価格を可能にしている「わけ(理由)」を消費者に訴えた総合スーパー、西友のPB「無印良品」が登場した。同PBはあえてブランドではないという意味を強調するために無印という表現を使い、それにもかかわらず品質は良いということを消費者に訴え、彼らの評価と支持を得たのである。その後、西友のPB「無印良品」は順調に発展したが、バブル後の流通再編の際に、同ブランドのマーケターがセゾン(西武流通)グループから株式会社良品計画として、分離、独立し、現在では、日本ばかりか「MUJI」としてグローバルに展開されている^(注33)。

1994年、イオンがPB「トップバリュ」を発売し、日本における本格的な小売PBの黎明期の幕開けをなすものとなった。

しかしながら、本格的な小売PBの展開は、平成不況とデフレが2007年のリーマンショックによってさらに深刻化したもとの始まったのである。

同年、セブン&アイ・グループのPB「セブンプレミアム」発売。いよいよコンビニの最大手の小売グループが低価格のPBの展開を始めた。その後、各種商品の量販店、中小の小売チェーンなどが続々とPBの創造・展開を始めたのである^(注34)。

③ メカニズム商品のPB

前述したように1970年代にダイエーが展開したカラーテレビのPB「ブブ」の失敗以来、日本ではメーカー・ブランドが強く、メカニズムPBは鳴りを潜めていた。ようやく20世紀の末から21世紀の初めにかけて、生産技術の進歩、EMS(製造請負メーカー)の出現などにより、メカニズム商品の量販店チェーンを中心に一部のメカニズム商品のPBが出現し、その後、急速に拡大をみせ始めている。

このようにPBの歴史をみてみれば、日本とアメリカとではかなり大きな違いが見受けられる。たとえば、まず、卸のPBについていえば、日本では卸のPBが古くからあるが、その中のいくつかのものはいまだ生き残っている。これに対し、アメリカでは卸のPBは

なくはないが、今日まで生き残っているものはあまり見受けられない。他方、小売の PB についていえば、アメリカでは早くから大規模小売業者はほとんど例外なく PB を展開してきたが、日本ではごく最近のことである。また、メカニズム商品の PB についていえば、アメリカではかなり早くからその展開がみられるが、日本ではメカニズム商品の PB はようやく出現したところであり、本格的な発展はこれからである。

5、卸の PB

一般的に問屋といわれてきた卸は、歴史的にみれば、長い間モノ商品の流通を支配してきた。生産者が小規模で多数存在し、生産物の標準化がなされていない時代では、卸はモノ商品の価格支配だけではなく、業者間の品質保証（対消費者のそれではない）といった流通機能を果たす中心的な存在であった。長い歴史のある日本の卸の事例でいえば、一部の卸はとうの昔から卸のブランド、すなわち、商業者ブランドである PB を創造、展開、管理してきたといえる。たとえば、食品卸の 1712 年創業の国分の PB「K&K」、1885 年創業の明治屋の PB「MY」、1909 年創業の商社である三井農林株式会社の PB「日東紅茶」、衣料品、アパレルの卸の 1902 年創業のエトワール海渡の PB「ミューチュラ」「OL の味方」、1927 年創業のオンワード樫山^(注35)の PB「自由区」「23 区」、1959 年創業のワールド^(注36)の PB「アダバット」「アンタイトルメン」など、多数の卸の PB が誕生し、それらのあるものは長い間消費者の評価と支持を失わず、今日まで生き残っている。しかしながら、日本の消費者は卸の PB を、多くの場合、PB とは認識していないことが多い。

多くの消費者が PB を MB、展開企業である卸をアパレル・メーカーと誤解しているアパレルのケースと同様に、たとえば、「お〜い お茶」を展開している株式会社伊藤園は卸である問屋から発展した生産機能を持たないブランド企業であり、ペット・ボトルの「お〜い お茶」をみれば同社の表記は販売者となっている。したがって、同ブランドは PB というべきであるが、ほとんどの消費者はそうはみていない。すなわち、一種の MB とみなしている。なお、同社は現在では自社工場ばかりか茶畑も持ち、垂直統合も行っており、それにもとづくブランド「茶葉 お〜い お茶」には製造者株式会社伊藤園と表記されており、当然 MB ということになる。

また、スポーツ・ブランドの「ナイキ」も厳密に言えば、ブランド企業ナイキ社には生

産機能がなく、生産は下請け、OEM 生産に依存しており、流通業者の卸のブランドに位置づけられる。そうすると「ナイキ」は PB ということになるが、これも多くの人はそうはみていない。やはり消費者は MB とみなしているのである。

一方、缶コーヒーの「BOSS」のように、当初はブランド企業であるサントリー株式会社が製造者であったため MB であったが、ある時期を境に、同ブランドは製造者から販売者へと表示が変わり、すなわち、生産は下請けに依存し、それを仕入れ、販売するという卸のブランドへと変化した^(注37)。その結果、現在の「BOSS」のブランド企業（サントリー・グループの組織替えがあり）サントリー・フーズ株式会社は卸に位置付けられ、そのブランド「BOSS」は PB ということになる。しかしながら、多くの消費者は相変わらず「BOSS」はメーカーであるサントリーの MB とみなしているのである。

このように卸の PB は誤解と混沌の中にある。現在、MB、PB から転化した MB、MB から転化した PB、卸の PB、小売の PB といった多種多様なブランドが市場で競い合っている。そのような中、卸の PB は、伊藤園の「お〜い お茶」のように PB から離陸し、ナショナル・ブランドから今やリージョナル・ブランド、グローバル・ブランドへと発展中のものが現れてきている。その一方、多くの旧来の伝統的な卸の PB のようにブランド力を低下させ、消滅の危機にあるものもある。まさに卸の PB は PB 流通革命の真ただ中に漂っているのである。

6、小売の PB

前述したように、卸の PB は早くから展開されてきた日本であるが、他方、小売の PB の展開が遅れたのはなぜであろうか。それにもかかわらず、21 世紀に入り、急速に進展したのはなぜなのであろうか。

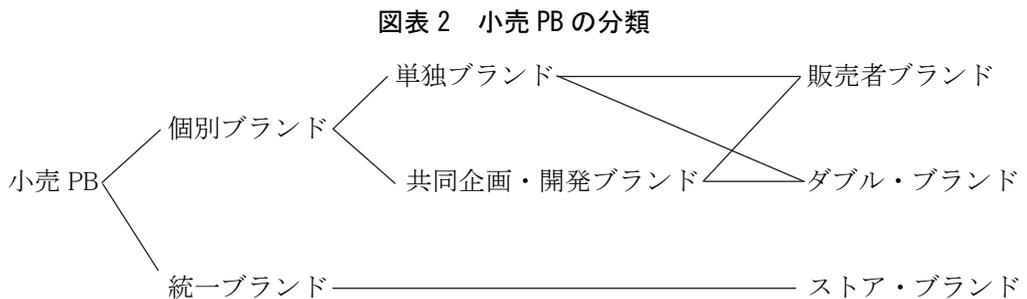
まず、日本での導入が遅れたのは、長い間、小売業者は百貨店を除くとほとんどが小規模で、1960 年代以降に総合スーパーの成長・発展がみられたが、彼らとて販売だけに重点を置き、PB の展開には力を注がなかった小売業者の経営姿勢そのものに原因がある。もうひとつは、小売業者に商品企画力、ブランド創造力がなく、そのための人材も不足していたことなどが原因としてあげられる。そしてまた、多くの日本の消費者の MB 志向が強かったことと 1960 年代からバブルが崩壊するまで消費者の所得が上昇し続け、低価格を訴求す

る小売 PB への反応がアメリカ、ヨーロッパの消費者に比して強くはなかったという日本の消費者そのものにも原因がある。

次に、20 世紀末ないし 21 世紀初頭から急激に PB が進展してきたのは、その背景として、消費者の変化があげられる。バブルの崩壊以後の長いデフレを伴った平成不況の下で、消費者は価格志向を強くしたのである。それと同時にそれまでの過度の MB への信仰から卒業した、いわば成熟した消費者が誕生し、しかも急激に増加したのである。換言すれば、価格が高ければ高いほど良いという価値観から、価格に関係なく、本当に必要なもの、値打ちのあるものを求め、可能であれば価格は安いほうが望ましいとみなす消費者が増えたのである。その結果、大規模小売業者は低価格、すなわち、安売りを実現するために PB の企画、創造、展開を始めたのである。たとえ人材や企画力が不十分であっても、その場合には、利害が一致したメーカーと製販同盟^(注 38)を組み、ダブル・ブランドの PB を導入したのである。小売 PB は激化する小売競争の有力な武器、手段のひとつとなったのである。

このように現在の日本における小売の PB は短期間に多種多様な形態で急激に創造され、展開されてきている。そのため何でも PB、何が何でも PB といった風潮があり、必ずしも明確な小売 PB の理解がされているとはいえない。

そこで、次に、小売 PB を整理することにする。小売 PB は大きく分けると、個々の商品ごとに個別のブランドが付与される個別ブランドと同一店舗内のすべての商品に同一の統一ブランドが付与される統一ブランドに二分される。次に、主体別に再分類すれば、個別ブランドには単独ブランド、共同企画・開発ブランドの 2 つに再分類され、それぞれには販売者ブランド、ダブル・ブランドがある。一方、統一ブランドはストア・ブランドである。図表 2「小売 PB の分類」参照。



(1) 販売者ブランド

販売者ブランドとは製造者の表示がなく、流通業者が単独でブランド企業となり、自己の責任の下に、PBの創造、展開、管理をするものであり、PBを代表するもののひとつである。

アメリカより約1世紀遅れて本格的なPB流通革命が始まった日本における代表的なPBのひとつがイオンの「TOPVALU(トップバリュ)」である。同ブランドは食料品、衣料品、雑貨と幅広く展開されている。いずれの商品にも製造者の表示はなく、ただ販売者として日本最大の総合スーパーのイオン株式会社と表示されているだけである。したがって、同ブランドは販売者単独のPBということができる。「トップバリュのパッケージ裏面ラベルには、『販売者：イオン株式会社』と『トップバリュお客様サービス係の電話番号』が記載されており、これこそ『イオンが100%責任を持つ』という決意表明である^(注39)。」同ブランドは現在総合スーパーのイオンだけではなく、傘下のダイエー、マルエツ、いなげや、カスミなど、そしてまた、コンビニ・チェーンのミニ・ストップにおいても展開されている。まさに同ブランドは日本の本格的なPB流通革命のトップランナーのひとつである。

次に、コンビニの100円ローソンで主として展開されている「バリューライン」も原則として販売者ブランドである^(注40)。その他にも、100円ショップのダイソー・チェーンは一部の商品にPB「Produced for DISO JAPAN」の展開を始めているが、表記には(株)大創産業とだけあり、販売者ブランドである。

(2) ダブル・ブランド(製販共同ブランド)

日本における小売のPBはブランド主体が2社存在するダブル・ブランドが主流である。たとえば、セブン&アイ・グループが創造し、展開しているPB「SEVEN&i PREMIUM(セブンプレミアム)」があるが、その中のどのアイテム・ブランドについてもいえることは、すべて次のような表現がある。「この商品はセブン&アイ・グループと〇〇との共同開発商品です。」(〇〇は製造者ないしは販売者)。そして、すべて問い合わせ先はセブン&アイ・グループではなく、製造者ないしは販売者となっている^(注41)。したがって、ブランドのモノの部分の責任は共同開発のパートナーである製造企業ないしは製造に責任を持つ販売企業にあり、セブン&アイ・グループは店舗での販売だけに責任を持つ製販共同ブランド、すなわち、ダブル・ブランドにほかならない。近年、同グループは価格訴求という従来のPBの概念を打ち破った高価格のPB「SEVEN&i GOLD」の展開を開始したが、これも「セ

ブンプレミアム」と同様ダブル・ブランドである。因みに同グループには、セブンイレブン、イトーヨーカドー、西武そごう、ヨークベニマル、ロフト、アカチャンホンポなどがある。

コンビニのローソンの PB 「ローソン・セレクト」も同様である。ただし、表記は、製造者、商品供給元、販売者、販売元と一様ではないが、お問い合わせ先は一様にローソン・カスタマーセンターとなっている^(注 42)。コンビニの第 3 位のファミリーマートも同様に PB を展開しているが、その PB 「ファミリーマートコレクション」もダブル・ブランドである。なお、コンビニ業界の中堅チェーンのスリーエフも独自の PB 「FSTYLE」の展開を始めているが、これもダブル・ブランドである。

その他、100 円ショップ・チェーンのセリアも PB 「Seria Color the Days」を展開しているが、試しに購買した硬質カードケースの PB には販売者：株式会社セリア、販売元：サンノート株式会社とあり、ダブル・ブランドである。

したがって、このダブル・ブランドは完全な PB と考えられる販売者ブランドとは異なり、製造企業と小売企業との製販共同ブランドということになる。敢えていえば、日本の消費者はいまだ MB 志向が強く、しかも PB の主体である小売企業が商品の企画、開発やブランド創造のノーハウと人材が十分でないために、モノの生産、製造やブランド創造に対する全責任を負わず、その一部の販売だけの責任を担うという限定された PB ということになるのであろう。しかしながら、ダブル・ブランドとはいえ、これらの PB の進展が生産者、メーカーだけではなく、日本の流通に大きな影響を与え、PB 流通革命を推し進めているのは言を俟たない。日本の小売業も世界市場でグローバル流通企業との競争に直面すれば、いずれかの日には、販売責任だけの PB からブランドの全責任を負う本格的な PB 小売企業へと発展することと思われる。ダブル・ブランド（製販共同ブランド）はあくまでも製造業者と販売業者との妥協の産物であり、販売者ブランドへの過渡的な PB といえるのである。

(3) 共同企画・開発ブランド

単独では販売力も小さくなく、ましてや PB を企画・開発する人材も乏しい中小の小売チェーンは大手の小売チェーンの PB、かつまた、メーカーの MB に対抗するために、共同で PB の企画・開発を始めている。共同仕入れをするボランティア組織が PB の主体となるものが多く、その代表としては、たとえば、全国 3,800 店舗の中小食料品スーパーを加盟

店としている CGC ‘Co-operative Grocer Chain’ があげられる。同チェーンは 1,300 品目を超える PB「CGC」を開発し、全国の加盟店がそれらの PB を販売している。なお、詳しくいえば、「CGC」の PB は次のように分かれている。中心となる「CGC」、品質を追求した「CGC プライム」、「CGC オーガニック」、低価格を追求した「断然お得」、「ショッパーズプライス」、「食彩鮮品」、商品特有の「V パック」、「V パックゴールド」、「自然のあしあと」、「昔の大地」、「純シャリ」、「荒磯だより」、「くらしのベスト」、「適量適価」。

また、中小小売チェーンではないが、イオンの PB「トップバリュ」、セブン&アイ・グループの PB「セブンプレミアム」に対抗して、総合スーパー準大手のユニー、イズミヤ、フジおよびコンビニ業界第 4 位のサークル K サンクスが共通の PB「Style ONE」を開発、展開している^(注 43)。同 PB は製造者名表記のダブル・ブランドである。同様に総合スーパー準大手のライフ^(注 44) とヤオコーは協力して PB「スターセレクト」を開発、展開している。その他に、私鉄系スーパーマーケット 8 社^(注 45) で共同開発した PB「V マーク」「V マークバリュープラス」もある。

(4) ストア・ブランド

販売者ブランドの展開形態にはいくつかのものがあるが、そのひとつは、アメリカの流通企業にみられる垂直統合による PB にみられるが、その他に商品の個別ブランドとしてではなく、店舗名をブランド名とした PB が誕生した。その代表的な例としてはアメリカの流通企業クローガー社の PB「クローガー」^(注 46) があげられる。このように個々の商品に個別のブランドを付けず、統一ブランド名として店舗名をストア・ブランドとして付すものが総合スーパーだけではなく、専門店チェーンにも誕生してきた。

日本の事例でいえば、「トップバリュ」より歴史が古く、組織変更をしながら今日まで大きく発展したために必ずしも小売業者の PB とはいいがたいが、その源は明らかに小売 PB であったのが、現在、株式会社良品計画が展開している「無印良品」である。同ブランドは、1980 年、当時のセゾングループの総合スーパー、西友の PB として始まったもので、アイテム数はわずか 40（家庭用品 9 品目、食品 31 品目）であった。1989 年、同ブランドは西友の PB から、株式会社良品計画のブランドへと進化し、現在では 7,000 アイテム以上に拡大し、およそ生活に必要とされる、あらゆる分野にわたっている。同社は生産機能を持っていないので、メーカーではなく、あくまでもブランド企業ということになる。また、同社は生産ばかりではなく、商品の企画においても外部の人材に依存している。たとえば、

プロダクト・デザイナー、グラフィック・デザイナー、クリエイティブ・デザイナーなどである^(注47)。

「無印良品」は西友という小売の PB からその展開が始まったが、現在では、同ブランドを展開している良品計画は単なる小売ではない。コンビニのファミリーマートに販売のコーナーを持っていることからわかるように卸でもあり、いわばブランドを展開している一種の商社とみなすこともできるが、同社は同ブランドだけを販売する直営の小売チェーンを運営している小売が経営の中心である。

同ブランドは、不思議なことにほとんどの商品^(注48)にブランドネーム、ロゴなどのブランドを表示するものではなく、あるのは販売者株式会社良品計画という表示だけである。商品のタグを調べてみると、「無印良品」という表示のあるものもあり、ないものもあり、また株式会社良品計画の表示があるものもないものとあり、表示の統一がみられない^(注49)。したがって、「無印良品」は商品ブランドではなく、店舗ブランド、すなわち、ストア・ブランドということになるのである。しかもいずれの商品にも製造業者表示は全くなく、販売業者である株式会社良品計画の単独の PB ということになる。なお、同ブランドのアイテムには、一般商品だけではなく、メカニズム商品まで展開されており、まさに日本の PB 流通革命を代表する PB のひとつである。

しかしながら、同ブランドはその市場をローカル市場、ナショナル市場から現在ではリージョナル市場、グローバル市場へと拡大しており、明らかに PB を超えた存在になっており、MB と何ら変わらなくなっている。そのため、新たな認識と理解とが必要となってきた。したがって、「無印良品」の事例から MB、PB というこれまでの区分は再検討をしなければならないということになる。

次に、SPA による衣料品の PB、すなわち、ストア・ブランドについてみてみたい。SPA とは、‘specialty store retailer of private label apparel’ の省略形であり、日本では、通常、製造小売業と訳されているが、これは誤訳に近いものである。というのは、製造小売業というのは自らが製造し、それを消費者に直接販売する小売も兼ねていると理解され、たとえば、タイヤのメーカーである株式会社ブリジストンが中核チャネルとして小売のタイヤ館を展開していること^(注50)がその一例であるが、他にも菓子屋、豆腐屋、弁当屋などが製造小売に該当するが、それらはいずれも SPA とはみなされない。英語‘private label apparel’をみればわかるように、あくまでもアパレルに限定されるのである。しかもこの英語での定義には製造を意味する言葉はない。

そこで、SPA の元祖の GAP についてみてみれば、当初、ジーンズの「リーバイス」の小売から出発し、自らの PB「GAP」を創造し、製造は下請けに発注し、自らの店舗で販売する SPA というビジネス・モデルで成功し、現在、全世界に 3,000 店以上の店舗を持つ一大小売チェーンにまで発展してきている。なお、「GAP」のネーミングはジェネレーション・ギャップ‘generation gap’に由来するといわれている。その後、ブランド拡大を行い、「ギャップ・キッズ’GAP KIDS’、「ベビー・ギャップ’baby GAP’などを展開している^(注51)。「GAP」は、今日、GAP Inc.の企業ブランドであり、展開する小売チェーンのストア・ブランドであるが、その元は衣料品の商品ブランドである。「GAP」は衣料品 PB のパイオニアのひとつであるが、多くの消費者は PB とはみなしていない。その結果、「GAP」は単なる PB を超えた存在であり、ある意味では、PB 流通革命を世界中でリードしている。

したがって、SPA とはメーカーではない、衣料品小売業者が創造するファッション・ブランドに力点があるビジネス・モデルということになるであろう。同様に、ファストファッションの「ザラ」「H&M」も基本的には SPA である。一方、日本では「GAP」のビジネス・モデルをフォローした「ユニクロ」が SPA の代表的成功事例といわれているが、両者には決定的な違いがある。つまり、「GAP」は（企業ブランド、ストア・ブランドを兼ねてはいるが）基本的には商品ブランドであるが、「ユニクロ」は（持ち株会社移行による SPA 衣料品事業が株式会社ユニクロとして新規に設立された後には企業ブランドとなったが）ストア・ブランドのままで商品ブランドとしての「ユニクロ」はいまだ存在していない^(注52)というブランドのカテゴリーの違いがある。

次に、「ユニクロ」について簡単に記せば、1984 年それまで山口県宇部市で男性向け衣料品店を営んでいた小郡商事株式会社が広島市で開店したユニセックス・カジュアル衣料品店‘Unique Clothing Warehouse’が、「ユニクロ」としての第 1 号店、すなわち、創業にあたる。「ユニクロ」の呼称はこの店名に由来するものである。「ユニクロ」の店舗は順調に増加し、1991 年には株式会社ファーストリテイリングへと社名変更し、1997 年ごろから、「GAP」をモデルとした SPA へと事業転換を進め、低価格・高品質の衣料品の開発・展開を行い、「フリース」で爆発的な成功をおさめた。さらに、2005 年には同社が持ち株会社に移行に伴う会社分割で SPA 衣料品事業を株式会社ユニクロとし、株式会社ファーストリテイリングの完全子会社となった。その後、「ヒートテック」「ブラトップ」「エアリズム」など機能性を加えた商品や女性ものの商品を開発し、それに成功し、日本全国を網羅する小売のナショナル・チェーンを実現するとともにイギリスをはじめとしてアメリカ、

フランス、ロシア、中国、香港、台湾、韓国、シンガポール、マレーシア、タイ、フィリピンとグローバル化を目指して積極的に海外進出を行い、現在、グループで売上げ1兆円を超えるに至っている。

このようにPBのひとつの形態であるストア・ブランドの成長は目覚ましく、PB流通革命の進展に大きな役割を果たしているのである^(注53)。

(5) その他

これまで一般ブランド商品のPBについて考察してきたが、次に、機能、性能が重視されるメカニズム商品^(注54)のPBなどについて簡単に触れることとする。

日本の消費者のMB志向が著しく強いメカニズム商品に対し、最近になって、ようやくメカニズム商品を取り扱う量販店チェーンばかりか総合スーパーなどでも、低価格競争の有力な手段のひとつとしてメカニズム商品のPBをみることができるようになった。

メカニズム商品のPBには次のようなものがある。

- 1、家電量販店のヤマダ電機のPB「HERB Relax」はようやく展開が始まったところであり、本格的なPBの開発・展開は今後のことになりそうである^(注55)。一方、ヨドバシカメラ、ビックカメラはいずれも現時点ではメーカーとの共同開発のオリジナル商品の展開を行い始めたところであり、本格的なPBの創造、開発はまだ行われていない^(注56)。
- 2、総合ディスカウント・ストアのドンキ・ホーテのPB「情熱価格」、ミスターマックスのPB「MrMax」。
- 3、ホームセンターのカインズホームのPB「CAINZ」。
- 4、自動車関連用品の量販店チェーンのオートバックスのPB「AQ.」。
- 5、楽器の全国チェーンの島村楽器のPB「HISTORY」「COOLZ」「BUSKER'S」。
- 6、スポーツ用品のアルペンのPB「IGNIO」。

他にも、販売者ブランドとして、すでに述べたイオン・グループのPB「トップバリュ」にメカニズム商品である自転車仲間入りしている。また、コンビニのセブンイレブンにはメカニズム商品である乾電池のPB「セブンプレミアム」が棚に並べられている。

また、飲食業のPBもある。たとえば、居酒屋チェーンの養老の滝のビールのPB「養老ビール」、庄やの焼酎のPB「喜んで」などがある。

したがって、PB に関していえば、一般商品とメカニズム商品の区別なく、すべての商品が PB 化を始めたが、もちろん、一般商品の PB と同様にメカニズム商品の PB も販売者単独 PB、ダブル・ブランド PB、ストア・ブランド PB と多種多様なパターンがある。換言すれば、小売企業の PB 戦略の違い、メーカーとの力関係などケース・バイ・ケースで PB が創造され、展開されているのである。それらの PB が流通を変え、現在、PB 流通革命となって進展しているのである。

7、MB VS PB

日本ではブランド流通革命からかなり時間が経った最近になって PB 流通革命を迎えた観があるが、流通の先進国アメリカではかなり早くから MB 対 PB の競争が行われていた。たとえば、F.E.Clark によれば^(注 57)、19 世紀後半に登場した大量生産、それに伴って標準化された製品に付与されたブランドが時を経て次第に発展し、20 世紀初頭になり、新たな競争、競合関係が出現した。すなわち、製造業者の MB とジョッパーの PB との流通のリーダーシップをめぐる激しい競争が起こったが、次第に大規模化した製造業者が生産力と資本力の拡大を背景に、自ら生産した製品にブランドを付し、マーケティング活動を行うようになり、その結果、MB は流通業者の PB に対し明らかな優位を持つとともに消費者への支配を持ち始めるようになった。

アメリカでは総合スーパーだけではなく、コンビニエンス・ストアも誕生当初より品揃えとして棚には MB と PB とが並べられており、多くの商品分野で MB と PB との競争が行われていた。もちろん、ブランド志向の消費者は MB を購買し、一方、コスト・パフォーマンスを重視する消費者は PB を買うということになる。

ところが、日本では、多くの消費者がメーカーへの信頼が強く、すなわち、MB へのブランド・ロイヤリティが強く、たとえば、スーパーの特売で 40 円のコーラ商品が売られていても、多くの消費者は 120 円の「コカ・コーラ」を平気で買うといったことが長年続いてきた。日本における PB の先駆者のひとつであるダイエーがかなり前から PB 「セービング」^(注 58)を開発し、MB と並んで棚に置いたが、多くの消費者はメーカーのブランドである MB を購入し続けるという状況であった。

しかしながら、20 世紀末のバブルの崩壊により、日本経済が失われた 20 年といわれる

長い不況に入り、ようやく日本の消費者も MB 一辺倒から次第に価格と価値、すなわち、コスト・パフォーマンスを考えるようになってきた。その結果、20 世紀末からようやく PB も MB と同じ目線で扱われるようになり、MB 対 PB の競争が出現した。

PB を開発・展開する卸ないし小売は、安かろう悪かろうではなく、品質が良く、しかも価格が安い PB 創りに努力したのである。ある場合には有力、有名なブランド企業のメーカーと協力し、また、ある場合には、低コストで OEM が可能な海外のメーカーと提携して PB を創造・開発し続けているのである。多くの試行錯誤を経て、今や PB は MB と対等の土俵で勝負ができるようになったのである。

その結果、本格的な MB 対 PB の競争がまさに進展してきているのである。その本質を考えてみれば、(商業資本主義の時代には卸が持っていたが)、MB を創造し、展開するメーカーと PB を創造し、展開し始めた大手小売との両者による商品を巡る価格決定権と利益(マージン)配分権の獲得競争にたどり着く。その一方、メーカーと大手小売とが利害の一致を見出し、競争を避け、共存、共栄を図って展開されているのが、ダブル・ブランド(製販共同ブランド)の PB である。

8、MB の PB 化と PB の MB 化

すでに述べたように一般ブランドの「BOSS」は多くの消費者が気付いていないが製造者サントリー株式会社の MB から販売者サントリーフーズ株式会社の PB へと変化している。このような MB の PB 化の事例には、その他にも数多くの事例があげられる(注⁵⁹)。その一方、卸である伊藤園株式会社は「お〜い お茶」を PB として展開しているが、自らが茶畑と製造工場および生産機能を持ち、その結果、同社は茶葉の「お〜い お茶」を MB として展開している。すなわち、PB の MB 化である。このように一般商品の MB と PB はもはやボーダレスである。

日本ではメカニズム商品の PB 化は一般商品の PB 化と同様にアメリカや一部のヨーロッパ諸国と比べるもなくかなり遅れて始まったが、ほとんどの商品が PB 化されてきている一般商品に比べて、その範囲はいまだ限定されている。しかしながら、メカニズム商品の量販店ばかりではなく、たとえば、これまで家庭用プラスチック製品の製造・販売を行ってきたアイリスオーヤマ株式会社(注⁶⁰)は家電メーカーをリストラされた人材を集め、

EMS へ生産を委託し、独自の家電製品の PB 化を行っていた。その後、PB のラインを拡大するとともに EMS から自家生産へ切り替えを始めている。また、生産技術の革新の結果、激しい価格競争に陥ったデジカメの「カシオ・エクシム」にみられるように、当初カシオ計算機株式会社は自らが製造した MB であったが、今や OEM 生産に依存し、同社は販売者の立場から同ブランドを展開している。すなわち、製造者から販売者へ、MB の PB 化である。

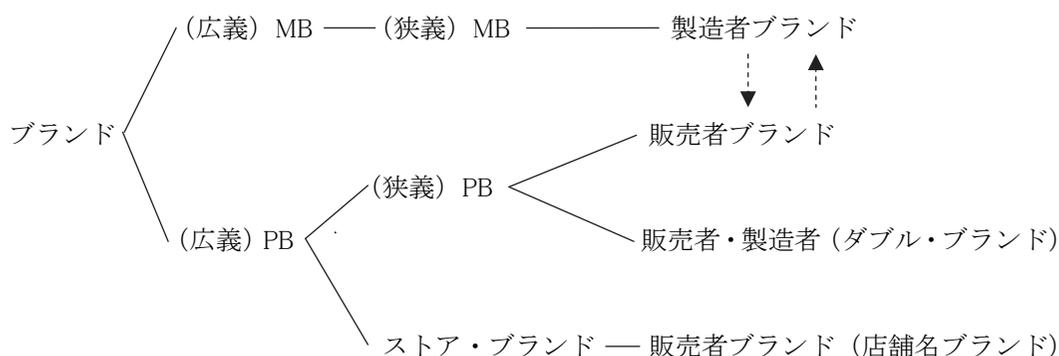
そのような中で、もともとはメーカーであったアメリカのアップル社が画期的な携帯電話のブランド「アイフォーン」を創造し、全世界の市場で展開し、大成功をおさめているが、同ブランドについていえば、同社はメーカーではなく、EMS に依存している卸ということになる。したがって、同ブランドは MB ではなく PB ということになるのである。生産技術水準がブランド力を左右するため、これまであまりみられなかった最先端のメカニズム商品にも EMS の出現と発展によって強力な PB が現れたのである。しかしながら、世界中の消費者は同ブランドを PB だとは認識しておらず、MB だと認識しているのである。このように消費者は MB と PB の区別が分からなくなり、その結果、両者の垣根はかなりなくなりつつある。

こうなると、一般商品にせよ、メカニズム商品にせよ、メーカー・ブランドである MB と流通業者のブランドであるプライベート・ブランド (PB) とを区別する明確な基準が次第になくなってきているといえよう。ブランドを創造し、展開、管理する企業は、メーカーにせよ卸・小売の流通業者にせよブランド企業と一律に考えるべき時が来ているのかもしれない^(注 61)。問題はブランドが消費者に評価・支持されるか、されないか、その結果として、ブランド力を持つか、持たないかということになるであろう。換言すれば、ブランドの主体が誰であろうとも、また、そのモノの部分为谁が作ろうが、市場の消費者がブランドとして認知、評価したものであれば、それはブランドであり、その主体はブランド企業ということになる。

MB の展開と PM の発展がようやく同一のベクトルに向かうようになり、それはそのまま PB 流通革命ばかりでなくブランド流通革命も促進する結果となってきた。考えてみれば、ブランド企業は消費者の評価、支持さえあれば、メーカー、流通業者 (卸、小売) といった区分は関係がないものなのである。今後、誤解が生じないようにするためには、図表 3「新たなブランド分類——MB と PB の発展形態」のようにブランドは MB、PB といったこれまでの区分ではなく、製造者ブランド、販売者ブランドと商品の表示にある通りに

分類することが必要となると思われる。したがって、PB 流通革命はブランド流通革命の大きな流れの中で次第に一体化することになるであろう。

図表 3 新たなブランド分類——MB と PB の発展形態



9、伝統的卸、小売の衰退、消滅

ブランド流通革命の第 2 の段階である PB 流通革命に直面し、多くの伝統的流通機関である卸、小売はブランド企業によるブランド情報という新たな商品情報の創造、発信に対しなすすべもなく、次第に商権と彼らが長い間果たしてきた流通機能を失い、ただ衰退、消滅へ向かっている。それはこれまで果たしてきた生産者、メーカーからのブランド情報を受容し、伝達するだけでは十分な機能を果たしたとはみなされなくなったからである。卸にせよ小売にせよ、ブランド情報の創造と発信が重要となってきたのである。それに成功した一部の卸と小売だけが生き残れるという厳しい競争になり、多くの伝統的卸、小売はそれに失敗し、敗北者になりつつある。

伝統的卸はブランド流通革命でかなり衰退し、MB のブランド企業による再編成に巻き込まれ、ある者は消滅し、また、ある者はブランド企業の代理店としてかろうじて生き残っている有様である。それに輪をかけたのが PB 流通革命である。自らが卸の PB の開発、展開に成功するという例外的な場合を除いては、それまでの顧客であった大規模小売の PB という新たな脅威が加わり、MB と PB との挟み撃ちにあい、見えないところで、より一層の衰退、消滅へと向かっているのである。

一方、伝統的小売の衰退も著しいが、それが見える形で進行しているのが、伝統的な商

店街が知らないうちにシャッター街になっていることである。もちろん、このような商店街の衰退のすべての理由が彼ら中小の小規模小売業者たちがPBの創造、展開ができなかっただけではないが、大手小売チェーンの大量仕入れによる低価格仕入れ、低価格販売だけではなく、その低価格以上に低価格なPBの進展から推測できるように、彼らが商う商品は明らかに価格競争力を失って、衰退、消滅へと向かっていることは事実であろう。

換言すれば、伝統的卸、小売という流通業者である彼らにとっては、ブランド企業によるブランド情報機能^(注 62)の遂行に立ち向かうことができず、その結果、ブランド流通革命で打撃を受けたが、さらに追い打ちをかけるようにPB流通革命は彼らを限界業者へと追いやり、彼らのビジネスの幕引きをさせる悪役のひとつになっているのである。まさに伝統的卸、小売はPB流通革命の影の主役となっているのである。

10、消費者の変化

これまで論じたように、日本ではアメリカ、ヨーロッパよりかなり遅れて本格的なPB流通革命がようやく始まったが、急速に発展し、次第に消費者のPBへの偏見や理解不足が購買経験を重ねることによって是正され、PBもMBも同じブランドとして理解するようになってきた。したがって、PB流通革命それ自体がブランド流通革命のもうひとつの中核的な存在となってきているのである。

日本の消費者は有名かつブランド力のあるMB崇拝が強く、一方、作ったのがどのだれかがわからないPBには信頼がなく、拒否反応が強かった。しかしながら、消費者の反応が変わった。生産技術の向上、メーカー間の競争と企業努力により、特殊な商品を除いては、どの生産者が生産してもその産出物である製品、すなわち、モノ商品にはそれほど大きな差異がないことを認識する消費者が出現し、その数と比率が増大しているのである。これらの消費者が、たとえば、イオンのPB「トップバリュ」を試しに1度購入したところ、その満足は価格が安いにもかかわらずMBとほとんど違いがないと認識し、その結果、繰り返し「トップバリュ」を購入し続けることとなった。したがって、消費者のPBに対する評価と支持にもとづく購買行動の変化が日本におけるPB流通革命を急速に進展させている動因となっている。

しかしながら、PBが成功するのは簡単なことではない。というのは、多くの消費者は懐

疑心が強く、保守的で、ブランド・スイッチはなかなかしないという一面を持っている。すなわち、MB 志向がそれだけ強いといえるのである。このような消費者に価格が安いといって PB を訴求しても、「安かろう・悪かろう」と見向きもしない消費者がこれまで多数を占めていたのは事実である。そのような消費者の商品認識やブランド認識を打ち破るのは容易ではない。

20 世紀末のバブルの崩壊以降、デフレを伴う長く続いた平成不況の結果、日本の消費者の大半は所得が下落し、ようやくブランド志向から価格志向への変化がみられるようになった。そこに、低価格訴求の PB が登場したが、低価格だけでは消費者の MB から PB へのブランド・スイッチがスムーズに進展したわけではない。PB の成功の理由としては、もちろん低価格があげられるが、むしろそれ以上に品質を訴求して、それに成功して、PB は初めて消費者に受け入れられたと考えられる。それは PB のブランド名をみれば、推測できる。たとえば、「トップバリュ」「セブンプレミアム」「ローソンセレクト」「ファミリーマートコレクション」といったように品質、価値へのこだわりの訴求を意味するものが多い。したがって、PB の成功は消費者への単なる低価格の訴求ではなく、品質、価値の訴求に成功したものと考えられる。それが次には MB 以上の満足を求める PB の登場の源となったのである。

要するに、流通企業の努力の成果である PB に対し、消費者が二度変化したのである。

1 度目は、PB の低価格のために、MB から何のこだわりもなく、それまでの MB に対する信頼やロイヤリティを放棄して、PB へとブランド・スイッチをしたこと。そして、2 度目は、消費者が流通、特に小売りに対し、従来が目利き、専門家、購買代行者としての信頼の復活を再開したことである。その結果、MB よりもかなり高価格の PB であっても、高品質、美味しい、健康にいい、肌に優しいなど、消費者の求めに答えた PB に対し、予想以上の支持と評価をするようになったのである。

このような消費者の PB に対する大きな変化とそれへの評価・支持が PB 流通革命をまさに推し進めているのである。

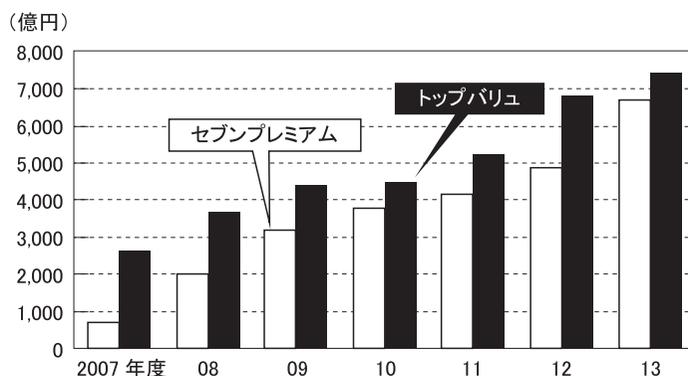
11、PB 流通革命の新展開

PB 流通革命は現在進行中である。

まず、PB 流通革命によって、市場には多くの PB が展開されるようになり、これまでの MB 同士の競争から、MB 対 MB、MB 対 PB、PB 対 PB というように競争が著しく促進されている。それは単なる価格競争だけではなく、品質競争もあり、消費者にとっては選択の自由と幅が広がった。

次に、本当に売れている PB は少ない^(注 63) とかつていわれたことから状況は様変わりした。大手小売チェーンはその巨大な販売力を背景に独自の PB を創造し、MB より価格を下げ、価格訴求を行い、次第に消費者の評価、支持を得て、商品数、品目数も充実、拡大してきている。その結果、PB の売上高および総売り上げに占める PB の比率が軒並み上昇している。たとえば、小売 PB の代表として、「セブンプレミアム」と「トップバリュ」の売上推移は図表 4 に示される如くである。

図表 4 「セブンプレミアム」と「トップバリュ」の売上推移



出所：東洋経済新報社『会社四季報 業界地図 2015 年版』P.43、東洋経済新報社、2014。

第 3 に、大手総合スーパー・チェーンなどのように商う商品ラインが幅広く、多種多様にわたる場合には、新たな PB の投入によって複数の PB への拡大がみられるとともに整理・統合が始まっている。たとえば、セブン&アイ・グループのイトーヨーカ堂では、「セブンプレミアム」だけではなく、アパレルの「グッドディ」、靴の「ネイカー」といった複数の PB を展開しており、その一方、西友では親会社のアメリカのウォルマートの PB 「グレートバリュ」を終了させ、「みなさまのお墨付き」などに統合し始めている。

第 4 に、巨大な販売力がない中小の小売および小売チェーンも単独では困難であるが、共同で PB を企画・開発し、大手と同様に独自の PB を展開するようになってきた。たとえば、ボランティア・チェーンの CGC が展開している PB 「CGC」、ユニー、イズミヤ、フ

ジ、サークルKサンクスの共通PB「Style ONE」などである。

第5に、これまで低価格訴求が主であったPBの概念を打ち破る高品質訴求の高価格のPBが出現してきた。たとえば、イオン・グループの「TOPVALUE select」、セブン&アイ・グループの「SEVEN&i GOLD」、ローソンの「ローソン極(きわみ)」、ファミリーマートの「ファミマ・プレミアム」などである。そして、ドラッグ・ストアのマツモトキヨシのシャンプー・リンスの「MK アルジェラン」である。これらのPBは従来のPBばかりか、多くのMBよりも高品質であり、かつまた高価格で展開されている^(注64)。今のところ、一部の消費者からはかなりな評価と支持を集めているようである。その結果、同一の小売チェーンが複数のPBを展開する戦略をとることとなった。上記の事例に即していえば、セブン&アイ・グループは「セブンプレミアム」と「SEVEN&i GOLD」、ローソンは「バリューライン」「ローソンセレクト」「NATURAL LAWS ON」「ローソン極」、ファミリーマートは「ファミリーマートコレクション」「ファミマ・プレミアム」、マツモトキヨシは「MK customer」「MK アルジェラン」というように、明らかに異なる消費者をターゲットとした複数のPBの展開である。

第6に、靴の量販店チェーンのABCマートでは、現在、「VANS」「Hawkins」「NUOVO」など複数のPBを展開しているが、その中で「VANS」「Hawkins」は商標権を買収によって獲得したもので、これらのブランドは同チェーン以外の靴のセレクトショップが仕入れ、販売することも起こり始めており、PBを逸脱するケースもみられる。このように既存のブランドを買収し、自己のPBの拡大を図るPBのブランド企業が増大している。その一例が、ファストリテイリング社ユニクロによる「セオリー」「ナショナルスタンダード」などのブランドの買収である。

第7に、全国展開をなしえたコンビニ・チェーンに地域限定のPBが誕生している。たとえば、沖縄県限定のローソンのPB「あんだんすー」、ファミリーマートのPB「シークアーサー」などがある。

さらに、これまでPBは特定の小売チェーンの店舗だけで専属的に販売されていたPBをボーダレスにまとめて取り扱うアマゾンサイト「プライベートブランドショップ」の立ち上げがあった。いよいよネット通販大手のアマゾンがPBに参入した。といっても、アマゾンのPBの通販だけではなく、アマゾンをはじめとして、マツモトキヨシ、成城石井、東急ハンズなど15社の人気PB商品を販売するサイトである。商品カテゴリーはAMAZONベーシック、DIY・工具、ペット用品、ガーデン用品、カー・バイク用品、パソコン・周

辺機器、家電&カメラにわたり、商品目数 32,000 にのぼる。PB 市場への新たな競争者の出現である^(注65)。

まさに何でもありの PB 流通革命である。

12、おわりに

本稿では、これまで誤解と混乱のもとにあった PB の明確な定義と位置づけを試みたにもかかわらず、現実はより早く、しかもダイナミックに変化をしており、次第に MB の PB 化と PB の MB 化が進み、MB と PB との違いがなくなり、両者を区別するより単純にブランドとして認識、理解すべき状況になってきている。換言すれば、ブランドの主体であるブランド企業が、生産者、製造業者、メーカーでも、卸、小売でも、主体企業の形態に関係なく、消費者がブランド認識したものがブランドであり、ブランド認識されていないものは、たとえ、MB、PB といったブランドを自称しても、それらはモノ商品ということになる。いずれ PB がプライベートを取り、ブランドとなり、さらに流通に大きな影響と変革を起こすと思われるが、それがほかならぬ PB 流通革命の進展ということである。

当初、PB であった「無印良品」が PB を離れ、一般ブランド化し、今やグローバル・ブランドを目指しているが、果たしてそれに続く PB が出現するのか、どうか、今後の PB 流通革命の成果を測るひとつの目安となるであろう。イオン・グループの「トップバリュ」、セブン&アイ・グループの「セブンプレミアム」などが、グループを超え、ナショナル・ブランド、リージョナル・ブランド、グローバル・ブランドへと発展する日が来るのだろうか。もちろん、その可能性がないわけではない。セブン&アイ・グループは今やその傘下にコンビニ・チェーンの「セブンイレブン」を世界中で 3 万 8 千店舗（2010 年 5 月現在）^(注66) も抱えており、現在、日本で展開している「セブンプレミアム」を全世界の「セブンイレブン」の店舗すべてで展開をしたならば、その成果は単なるグローバル PB でなく、それ以上の計り知れないものとなるであろう^(注67)。

その半面、多くの MB の PB 化、つまり、メーカーであったブランド企業が生産を外部に委託し、それを仕入れ、自己のブランドとして販売者となる事例が多くの商品分野で次第にしかも急速に増加してきている。その結果、MB、PB という区分け、分類ではなく、商品の表示に記された製造者、販売者という主体によって単純にブランドを認識すべき時

が来ているのかもしれない。

このように混沌とした中で、小売 PB は MB との競争だけではなく、今や PB 同士の激しい競争にまで発展し、その結果として PB 流通革命は急激な進展をみせているのである。それはブランド流通革命から枝分かれして派生したものではあるが、ブランド流通革命を補完、促進させるもので、PB が発展した結果、それだけモノ商品の比率が下がり、その反面、MB、PB を合わせたブランド商品の比率がますます拡大するとともに両者は次第にボーダレス化し、まさに PB 流通革命はブランド流通革命と一体化しつつあることができるのである。PB 流通革命はまた PB の開発を契機として、準大手、中小小売チェーンの合従連衡や再編を促進する起爆剤となってきた。

最後に、PB 流通革命はブランド情報を巡る争いでもある。ブランド情報を創造し、発信、伝達する企業がメーカー、卸、小売にかかわりなく消費者の評価と支持を得ることができ、厳しい競争である。多くの伝統的卸、小売は淘汰、消滅し、PB を受注するメーカーにとってもコスト・カットをはじめとする困難な課題が求められている。それは同時に、大手小売をはじめとした小売による、商品の価格決定権と利益配分権の獲得を目指した MB のブランド・メーカーへの挑戦でもある。今のところ、メーカーと小売の両者が利害の一致を見出し、共存、共栄を計ったダブル・ブランドの PB が多いが、この関係が将来にわたって続くとは必ずしもいえないであろう。いずれ両者が衝突する時期が来るかもしれない。その際、流通構造、流通システムが従来のそれらに比して革命的に変革されるのは当然の帰結であるといえるであろう^(注 68)。

注 1、真島幸雄「アメリカの小売業」ニューヨーク証券アナリスト協会編、日本勧業銀行調査部訳『販売革命の実態—デパートからディスカウンターまで—』pp.233-234、pp.246-247、竹内書店、1963 年；鳥羽欽一郎『シアーズ=ローバック』pp.95-96、p.140、p.182、東洋経済新報社、昭和 44 年；鳥羽欽一郎『バラエティストア ウールワース』p.163、東洋経済新報社、昭和 46 年；鳥羽欽一郎『スーパーマーケット A&P』pp.82-84、東洋経済新報社、46 年；日本経済新聞社編『米国のビックストア』pp.39-40、日本経済新聞社、昭和 46 年；西村哲「アメリカの流通王国 A&P」p.22、日本経済新聞社、昭和 54 年；秋川暘二『小売業の王様 シアーズの秘密』pp.89-90、講談社、昭和 63 年；梶原勝美『ブランド・マーケティング研究序説 I』pp.146-148、創成

社、2010年。

注2、本稿ではヨーロッパのPBについては省略して論じないが、たとえば、ヨーロッパ生協の「CO-OP」やPB 100%戦略を採用したイギリスのマークス・アンド・スペンサーの「MARKS & SPENCER」、「M & S」、「St Michael」など早くからPBが生まれた。特に「CO-OP」は生協の世界統一ブランドとなり、日本でもはやくから展開され、今日では、グローバルPBとして展開されている——奥津栄一郎責任編集『生協の供給活動』p.9、(株)工業市場研究所・出版部、1988年；山内明子『ヨーロッパの生協』p.3、コープ出版、2005年；戸田裕美子「マークス&スペンサー」マーケティング史研究会編『ヨーロッパのトップ小売業』pp.115-139、同文館、2008年。

注3、確かに卸、小売といった流通業者のPBはみあたらないが、近年、新しいタイプのPBが誕生している。たとえば、日産自動車がOEMで軽自動車を三菱自動車に委託生産し、それに自己のブランド「デイズ」を付けて販売しているのがその一例である。このケースでは、日産自動車はメーカーではなく、商品を仕入れて販売するという卸にあたり、したがって、卸の日産自動車がPBである同ブランドを展開しているとみなすことができる。

注4、梶原勝美「現代流通革命（I）—ブランド流通革命」専修商学論集第98号、2014年。

注5、日経新聞、2009年4月23日。

注6、<http://kotobank.jp/woed/%E3%83%97%E3%83%A9%E3%82%A4%E3%83%99%E3...>
(2014/09/01 閲覧)。

注7、Committee on Definitions of the American Marketing Association, *A Glossary of Marketing Terms*, American Marketing Association, 1960; 日本マーケティング協会訳『マーケティング定義集』（再販）p.45、昭和44年。

注8、西村哲、前掲書、pp.126-127。

注9、American Marketing Association, p.151,1990.

注10、野口智雄『PB戦略』p.27、日本経済新聞、1995年。

注11、根本重人『プライベート・ブランド』pp.3-9、中央経済社、平成7年。

注12、矢作敏行「プライベート・ブランドの発展過程」矢作敏行・編著『欧州の小売りイノベーション』p.202、白桃書房、2000年。

注13、K.Lincoln and L.Thomassen, *Private Label*, p.6, Kogan Page, 2008.

- 注 14、遠藤明子「小売業の行動とダイナミズム」渡辺達朗・原頼利・遠藤明子・田村晃二『流通論をつかむ』p.141、有斐閣、2008年。
- 注 15、加藤敏『まやかしだらけのプライベートブランド』p.3、講談社、2009年。
- 注 16、藤野香織『ヒットするPB商品企画・開発・販売のしくみ』pp.12-13、同文館、平成21年。
- 注 17、日本経済新聞社『PB「格安・高品質」競争の最前線』p.3、日本経済新聞出版社、2009年。
- 注 18、大野尚弘『PB戦略』p.173、千倉書房、2010年。
- 注 19、渡辺雄一『プライベートブランドの危険度』p.4、三オブックス、2013年。
- 注 20、梶原勝美『ブランド・マーケティング研究序説Ⅱ』p.408、創成社、2010年。
- 注 21、藤野香織、前掲書、pp.16-19。
- 注 22、P. D. Converse, Fifty Years of Marketing in Retrospect, pp. 11-16, University of Texas, 1955；梶原勝美訳『アメリカ・マーケティング史概論』pp.11-13、白桃書房、昭和61年。
- 注 23、鳥羽欽一郎『シアーズ=ローバック』pp.95-96、p.140、p.182；梶原勝美、『ブランド・マーケティング研究序説Ⅰ』、pp.146-148。
- 注 24、西村哲、前掲書、p.12。
- 注 25、なお、「グレートバリュー」は、日本ではウォルマート社の傘下に入った西友で販売されているが、日本の消費者には思うような評価と支持は得られていないようである。そのため、西友では、新たなPB「みなさまのお墨付き」を展開している。
- 注 26、C.Amory, 1902 EDITION OF The SEARS, ROEBUCK CATALOGUE, Crown, Publishers.
- 注 27、<http://www.takeda.co.jp/company/history/> (2014/9/02 閲覧)。
- 注 28、<http://www.shionogi.co.jp/company/outline/index.html> (2014/09/02 閲覧)。
- 注 29、野口智雄、前掲書、pp.51-54。
- 注 30、同上、p.55。
- 注 31、同上、pp.58-60。
- 注 32、平松さわみ他「PB商品の裏側—生産・流通・消費が激変」『東洋経済 2012.12/22』p.49、週刊東洋経済、東洋経済新報社、2012年。
- 注 33、渡辺米英『無印良品の「改革」』商業界、2006年；渡辺米英『無印良品 世界戦略』

と経営改革』商業界、2012年；江上隆夫『無印良品の「あれ」は決して安くはないのになぜ飛ぶように売れるのか？』SBクリエイティブ、2014年。

注 34、藤野香織、前掲書、pp.30-33。

注 35、木下明浩『アパレル産業のマーケティング史』p.65-99、同文館、平成23年；山口孝「オンワード樫山の生い立ちとあゆみ」山口孝、小宮昌平、山口由二『オンワード樫山、レナウン、青山商事、アオキ』pp.29-621997年。

注 36、木下明浩、同上、pp.213-256。

注 37、梶原勝美、前掲書、pp.27-29。

注 38、かつて製販同盟ではなく「製・配・販同盟」が主張された。「メーカー、卸売業、小売業が生活者発想の原点に立ち返って、『製・配・販』の新しい枠組みを求める『製・配・販同盟』は消費者の生活向上ニーズに対して、いかに良質で低価格の商品を、品切れなく提供していただけるかについて情報と知恵と力を出し合うものであるといえる」——高谷和夫『超価格破壊と『製・配・販』同盟』pp.194-195、産能大学出版部、1994年；また、製販同盟、製販統合、製販連携ではなく、製販提携というタームを用い、協働関係を研究した、渡辺達朗『流通チャネル関係の動態分析』千倉書房、1997年、がある。

注 39、近藤智「受注希望メーカーが増え幅広い商品開発が可能に」「販売革新」2014年7月号、p.21、商業界、2014年。

注 40、100円ローソンの店舗で調査したところ、PB「VALUE LINE」のファスナーケースには製造者：株式会社タンポポ、販売者：株式会社ローソンと表記されており、ダブル・ブランドもあることが判明した。

注 41、たとえば、「SEVEN & i PREMIUM」のアイテム・ブランドには次のようなものがある。「こんがりショコラチップス」製造者：株式会社おやつカンパニー、「生きて腸まで届く乳酸菌入り のむいちごヨーグルト」製造者：オハヨー乳業株式会社、「ダブルナッツチョコ」製造者：株式会社でん六、「野菜の甘味を生かした マカロニサラダ」製造者：株式会社ヤマザキ、「ORANGE」販売者：名古屋製酪株式会社。

注 42、たとえば、「ローソン・セレクト：きんぴらごぼう」製造者：フジッコ株式会社、販売者：株式会社ローソン、「ローソン・セレクト：手打ち式うどん」商品供給元：シマダヤ株式会社、販売者：株式会社ローソン、「ローソン・セレクト：小粒納豆」販売者：タカノフーズ株式会社、販売元：株式会社ローソンと表記されている。し

かしながら、もうひとつの 100 円ローソンの PB「ローソンバリューライン」には製造者表記がなく、したがって、ダブル・ブランドではなく、単独ブランドである。また、最近、セブン&アイ・グループの「SEVEN & i GOLD」に相当する「ローソン極」の展開を始めている。換言すれば、ローソンの PB にはダブル・ブランドと単独ブランドの両者が並立していることになる。

- 注 43、神奈川県川崎市にあるローカル・スーパーの「Venga Venga」にも PB「Style ONE」が展開されている。
- 注 44、なお、ライフはその他に独自の PB「スマイルライフ」と（全国各地の有力チェーンストア 17 社と生活協同組合 3 協が結集し、加盟各社はそれぞれ独自の経営理念を持ち、自主独立の精神を堅持しながらも共同体としてのメリットを生かし、また相互のノウハウの交換をするなど、その持てる力を最大限に発揮するために設立された）ニチリウ・グループの共同 PB「くらしモア」を展開している。
- 注 45、小田急商事（株）、（株）京王ストア、（株）京成ストア、（株）京急ストア、（株）相鉄ローゼン、（株）東急ストア、（株）東武ストア、（株）アップルランド、以上私鉄系スーパーマーケット 8 社の共同出資によって、PB の企画・開発企業（株）八社会を設立した。後に、（株）よこまち、（株）広電ストアも参加し、現在は 10 社が加盟している。
- 注 46、西村哲、前掲書、p.136。
- 注 47、江上隆夫『無印良品の「あれ」は決して安くはないのになぜ飛ぶように売れるのか？』p.60、SB クリエイティブ、2014 年。
- 注 48、もちろん、中には次のようなものもある。「無印良品」アロマを楽しむ炭酸水アプリコット&すもも、販売者：株式会社良品計画。
- 注 49、たとえば、文具の消しゴムには良品計画の表示がるが、ボールペンには何も表示がなく、ただ、さらさら描けるゲルボールペンとあるのみである。なお、同じ文具であるが、植林木ペーパー裏うつりしにくいダブルリングノート「無印良品」；植林木ペーパー ダブルリングノート「無印良品」株式会社良品計画、とあり、表示の一貫性が見受けられない。また、衣料品についていえば、いずれの商品にも何ら表示がなく無印であるが、タグには、たとえば、オーガニックコットンやわらかタオルハンカチ、「無印良品」、株式会社良品計画；オーガニックコットンやわらかタオルハンカチ、株式会社良品計画；とあり、「無印良品」が表示されているもの、な

いものがあり、一貫性がない。

- 注 50、吉川京二『製造小売業革命』pp.1-2、プレジデント社、2004 年。なお、同書の中では、製造小売業について次のように定義されている。『『製造小売業を定義すれば、『生産から販売（製造から小売り）までの一気通貫した役割を構築し、効率的な運営を続ける企業と言える。言い換えれば、『メーカーでありながらも小売業を併せもつメーカー』ということだろう。』——同書、p.16。
- 注 51、GAP 社は、現在、「GAP」以外にも「オールド・ネイビー」と「バナナ・リパブリック」の PB を展開している。
- 注 52、ただ、近年、限定ものとしてユニクロのロゴ入りのスポーツウェアが展開されている。試行錯誤の一環なのか、新たなブランド展開なのか、今後、注目されよう。
- 注 53、その他、PB のストア・ブランドにはカインズホームの「CAINZ」、生活協同組合 CO-OP の PB 「CO-OP」など多くのものがある。
- 注 54、梶原勝美、前掲論文、pp.53-56。
- 注 55、ヤマダ電機の PB 「HERB Relax」は、現在、扇風機、トースターなどの限られた商品分野だけにみられるものにすぎない。なお、表記には、(株)ヤマダ電機、Made in China とあり、販売者ブランドとなっている。
- 注 56、家電量販店準大手のノジマの PB は「ELSONIC」であり、現時点では、家電量販店の中では PB 化のトップランナーのひとつと考えられる。
- 注 57、F.E.Clark, *Principles of Marketing*, pp.140-150, Macmillan, 1925.
- 注 58、すでに 30 年以上の歴史を誇るダイエーの PB 「セービング」であるが、イオン・グループの傘下に入ったため、「トップバリュ」に次第に取って代わられており、現時点では、一部のダイエーの店舗でみられるにすぎず、いずれ消えてなくなるものと思われる。
- 注 59、アサヒビールの MB と思っていた「三ツ矢サイダー ‘MITSUYA CIDER’」の表示は販売者（アサヒビールの飲料子会社）アサヒ飲料株式会社とあり、また、MB と思っていた「コカ・コーラ」の表示が販売者コカ・コーラカスタマーマーケティング（株）とあり、いずれも現在では PB となっている。一方、キリンビバレッジ株式会社の MB 「午後の紅茶」の表示には、製造者と販売者の双方があり、複雑である。因みに、製造者表示は、「午後の紅茶レモンティ」「午後の紅茶ミルクティ」であり、販売者表示は、「午後の紅茶ストレートティ」「午後の紅茶おいしい無糖」「午後の

紅茶 Pungency」である。

注 60、同社の成功の原因のひとつに、リードタイムを短縮する伴走方式があげられる。大手メーカーは開発が終わった後生産し、その後、営業を行う「リレー方式」。一方、アイリスオーヤマでは開発、生産、営業が一斉に動き出す「伴走方式」。この方式によれば、大手メーカーが開発から発売まで1年以上かかるところを、3か月でできるということである——NHK、クローズアップ現代、「“スピード”に勝機あり新興家電の戦略」、2013年4月8日（月）放送。

注 61、小売業者である百貨店も PB の一般ブランド化を試行している。「そごう・西武はアジアの百貨店にプライベートブランドの衣料品や雑貨の卸売りを始める。PB の海外供給は市場の拡大が見込みにくい日本だけではなく、経済成長が続くアジアで需要開拓が狙い。品質への信頼が高い『日本ブランド』を前面に打ち出す。」——日本経済新聞 2014年7月4日（金）。さらに、そごう・西武はデザイナー、パタンナー、生産管理者などを採用し、SPA モデルを確立する——日本経済新聞 2014年7月24日（木）。因みに、そごう・西武の PB は「リミティッド エディション」である。

注 62、高谷和夫、前掲書、p.202.

注 63、梶原勝美、前掲書、pp.227-251.

注 64、また、特異な PB として、高品質、高価格の成城石井の PB 「成城石井」がある。

注 65、<http://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20140802-00000-econo...>; <http://www.amazon.co.jp/b?ie=UTF8&node=3184288051> (2014/8/2、閲覧)。

注 66、<http://www.7andi.com/company/challenge/107/1.html> (2014/09/01、閲覧)。

注 67、中国のセブンイレブンではすでに「セブンプレミアム」が展開されている。一方、台湾のセブンイレブン、韓国のセブンイレブンでは「セブンプレミアム」ではなく、「7 SELECT」が展開されている。2014年9月、シンガポールのセブンイレブンで調査したところ販売されている PB は「7 SELECT」であった。また、次に調査したマレーシアのセブンイレブンには PB がみられないので、店長に問い合わせたところ、まだ PB は展開されていないということであった。

注 68、本稿では PB の品質についての詳しい考察は行ってはいないが、一部の PB の品質や安全性に対する批判や警告がなされている。たとえば、加藤鈺、前掲書；渡辺雄一、前掲書。