

# 小売企業の PB 商品開発の現状と課題

田 口 冬 樹

## はじめに

近年、小売革命という表現が使用されるほど大手小売企業を中心に流通の世界が大きく変化しつつある。その変化を象徴するのがプライベートブランド商品（以下単に PB 商品と表現）をめぐる動きである。わが国においても、このところ、PB 商品に対する評価が高くなってきている。PB 商品は、消費者にとって高い関心や評価が生まれているが、製造企業にとっては一定の脅威と受け取られている。わが国では、これまでは製造企業のナショナルブランド（以下単に NB 商品と表現）やデザイナーズブランドには多くの関心が与えられてきたが、小売企業の PB 商品にはそれほど積極的な評価が与えられてきたとは言いがたい。

PB 商品に対する従来のがわが国での消費者の評価は、低価格だが、品質がいま一步劣ったイメージで受け取られ、購入・使用されてきた面が強い。これまで、ブランドを持った製造企業の考え方も、消費者のそうした認識を反映し、中小製造企業にとっての OEM ビジネスの活動領域や不況を乗り切る生産調整への対応というポジショニングではあっても、とくに大手製造企業にとっては PB 商品の開発や製造には積極的に協力して取り組む経営姿勢はきわめて少なかったといえる。しかし、この点はヨーロッパ、とくにイギリスやドイツの消費者ならびに製造企業の場合のように PB 商品に高い評価を与える例もあり、国によって評価の程度に差があることも事実である。

本論文では、欧米のグローバル・リテラーを中心に推進する小売革命と

PB 商品開発の動向を踏まえて、最近のわが国での PB 商品を取り巻く経済的な背景とその中で消費者の PB 商品に対する意識の変化について、さらにはわが国での大手小売企業の PB 商品開発の現状と課題を検討していきたい。とくに、この論文の焦点は、PB 商品について、物価問題や不況の影響という経済的な問題からだけでなく、小売企業がマーケティングのパワーを武器に商品の企画開発、生産機能や卸売機能をコントロールし、多数の製造企業や流通企業グループとの連携を含め、PB 商品の開発に取り組みつつある現状を明らかにしたい。さらに、PB 商品がわが国の消費者にとって単に一過性ではない、広範囲な認知と持続性のある支持を獲得するための、小売企業の戦略の特徴と課題を検討しておきたい。

## 1. 小売革命とプライベートブランド商品の戦略的位置

これまで、わが国における小売企業の PB 商品開発は、不況や物価上昇など経済的な背景によって生み出されてきたと捉える見方が多いが、本論文ではそれだけに留まらず、小売企業が地球規模で店舗網を拡大し、消費者や製造企業それに卸売企業との関係において、従来では見られなかった ICT (Information and Communication Technology) のイノベーションを通して小売革命を推進し、小売企業のマーケティングによるパワーを背景に自らのブランドやストアイメージを消費者に訴求するようになったことを重視している。<sup>(注1)</sup>

歴史的に見て、20 世紀は、製造企業が支配する NB 商品の時代であったといえる。製造企業が自社の製品にブランドを設定したことで、消費者は品質、信頼それに豊かさのシンボルとして製造企業が保証したブランドを購入してきた。その結果、これらのブランドは是非とも手に入れたい憧れや熱望の対象として、高品質のイメージとして、またライフスタイルのシンボルとして消費されてきたといえる。コカ・コーラ、ナイキ、ルイ・ヴィトン、シャネル、ソニー、GM、トヨタなどがその典型といえる。20 世紀の半ばまでは、製造企業の大規模化に対比して、小売企業は企業といえる以前の家業との未分離な状態に置かれ、小規模で分散的な立地に置かれていた。このことは製造企

業が大量生産を実現するため、イノベーションと大規模な設備投資を繰り返しながら次第に寡占化し経営規模を拡大するのに対して、まだ小規模・分散的な小売企業を取引相手として取り込んだ流通チャンネルを通して、製造企業のマーケティング・パワーを発揮することで、市場に自社製品の販売を実現してきた。この傾向は、欧米よりもわが国の場合に、寡占化した消費財メーカーによる卸売段階や小売段階における販売店の流通系列化に象徴される動きに見られた。

しかし、1970年代には、米国や西ヨーロッパ、さらに少し遅れてわが国でも小売企業の全国チェーン化が展開されるようになり、事態が変わり始めた。小売店舗のチェーン化は、多数の店舗を複数の地域に立地させることで、大規模な販売力を獲得できるようになった。それだけではない。80年代には、製造企業から製造される製品にはバーコードが付けられ、スキャンニングの技術によってPOSシステムを動かすようになると、小売企業の世界は一変した。それまでは製造企業や卸売企業に商品の売れ筋情報を求めていた小売企業の立場は、逆に小売企業から何が売れて、何が売れないかについての情報を自ら収集し発信できる自立した性格へと変わっていったことである。日本のセブン-イレブンが1982年9月に当時1350の全店舗にPOSレジを導入し、単品管理に基づき売れ筋と死に筋を把握することで情報処理能力を飛躍的に増大させ、集中出店、多頻度・小口配送、共同配送など物流システムの効率化により利便性の高い品揃えと在庫回転率を向上させ業績の増加を実現することになる。また米国のウォルマートは、ディスカウントストア業界の中で魁となって、情報や物流システムへの絶えざる投資を続けることで、1989年には当時ディスカウントストア業界トップのKマートを売上高で追い抜き、やがて世界一の売上規模を持つ小売企業へと成長することになった。このように小売業界の中で改革を進める小売企業は積極的に情報や物流へのイノベーションを推進し、それをもとにマーケティング能力の確立とパワーの形成が実現してきたことを確認することができる。

現在、急速に小売革命が進行しつつあるといえる。その実態は、幾つかの条

件によって引き起こされている。ウォルマートやカルフルに象徴される、巨大化する小売企業は、地球規模での出店を通して、価格の交渉から製品開発、さらには自社ブランド=PB商品の導入、そのためにサプライヤーとの関係をコントロールすることで、市場を創造しリードするという新たな枠組みを構築してきた。このことは経済や経営のグローバリゼーションと密接に関係して生み出されてきたことも事実である。

小売企業のパワー形成には、スキャンングを基礎にした情報処理能力の向上が影響しただけではない。東アジアや東欧の発展は、グローバルな製造拠点として台頭し、米国の製造企業の国際競争力を減退させた反面、米国はじめ欧州の先進国の主要小売企業に低コストでの商品の大量調達を可能とさせ、グローバル・リテラーとしての成長を供給サイトで実現する役割を果たしてきた。日本でも製造企業の海外移転はそれだけ、小売企業にとってグローバル・ソーシングという視点でコスト優位な調達を拡大することを意味していた。小売企業はサプライチェーンを組織することで、合理的な取引の標準を確立し、生産・在庫・品揃えをコントロールすることで、製造企業や他のサプライヤーへの影響力を強めていった。(注2)

大手の小売企業のなかには、海外からの商品調達だけではなく、店舗をチェーンベースで海外進出させる動きも目立つようになっている。自国以外の複数の国にM&Aを含む直接投資であれ、合併であれ多数の店舗を出店させ、海外からの売上比率を高めるグローバル・リテラーが出現するようになった。グローバル・リテラーの多くは、先進国のみならず、新興国を対象に多数の店舗の集中的な出店を進めるようになってきた。これは、新興国がグローバル・リテラーにとっては製造や調達の拠点であるだけでなく、急速に成長する消費市場として注目される存在に発展してきたことに基づいており、販売の規模がグローバルに拡大しつつある。こうした小売企業は、次第に規模の優位を梃子にして製造企業や卸売企業それに物流企業との交渉力を獲得することで、また消費者の反応を迅速にフィードバックすることにより、低コストや利益率を安定的に確保できる商品の提供を実現しつつある。

国内市場に焦点を当てた場合でも、小売企業の全国市場でのシェアの拡大や上位小売企業へのシェアの集中は、ブランド製造企業とのパワーバランスが逆転する事態を生むようになった。こうした事態は、製造企業の小売企業への対応も、対立と協調が入り混じった状態で、小売企業主導のもとで大手製造企業に協力を取り付ける形での PB 商品開発が活発化するようになっている。わが国での大手小売企業の PB 商品の中には売場で定番化する商品も現れており、また NB 商品と互角に競争する商品も見られるなど、PB 商品に対する消費者の評価も大きく変化してきている。<sup>(注3)</sup>

## 2. わが国における最近の PB 商品を取り巻く 3 つの動向

わが国においても、実際にはこれまで数多くの PB 商品開発や提案が行われてきているが、これまで PB 商品に対する注目が集まった年代が何度か見られ、それぞれの時代背景の中で PB 商品の開発や提案が進められてきた。ここでは主だった動きを中心に主要な時代と PB 商品の代表的なものを検討してみると以下のようにまとめることができよう。

1960 年代：高度成長を背景とした物価高騰が問題視され、メーカーの価格支配に対抗して、ダイエーはこの時期から PB 商品開発に熱心に取り組んだ。その 1 号は 61 年に販売したみかんの缶詰であり、60 年代にはインスタントコーヒー、洗剤の PB 商品にも取り組み、やがて PB という言葉と価格破壊というインパクトのある言葉を世に知らしめることになる。しかしスーパーマーケットや日本生活協同組合が PB 商品作りに取り組んだものの、当時は NB 商品に比べて安価であるが、品質が劣り一過性なものになってしまった。

1980 年代：78 年の第 2 次オイルショックを背景とした価格意識の高まり、西友の PB 商品として始まった「無印良品」が独立したこと、価格破壊の代表としてダイエーのセービング商品などが注目され、PB 商品が一定の地位を確立する。しかし、景気が好転し、消費者のブランド志向が強まるにつれて、安価な PB 商品への消費者の支持が失われ売上高が減少した。

2000 年代：原油価格の高騰やバイオ燃料への転換問題を契機に食料品の値

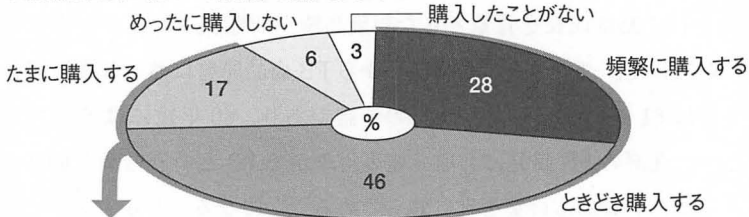
段が上昇したこと、さらには米国のサブプライムローン問題やリーマン・ブラザーズ破綻などの金融危機以降、世界的に不況が浸透し、所得や雇用に対する不安から生活防衛に走る消費者が増え、低価格を訴求したPB商品に大きな期待と関心が持たれるようになった。

(1) 生活防衛という動向

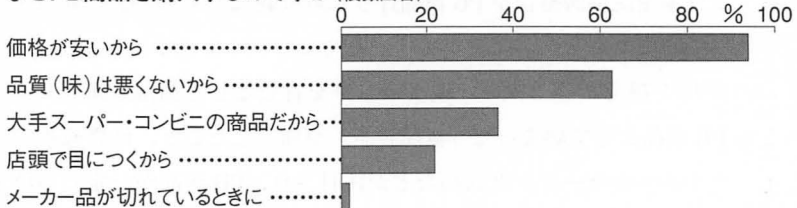
PB商品に関心が高まった年代には共通して、物価の高騰や景気後退といった経済的な要因が大きく影響していることが観察できる。2008年においても不況の中で、メーカー商品であるNB商品と比べると、一般に3-5割程度安いということで割安感のあるPB商品が消費者の支持を獲得し売上げを伸ばしている。それは不況やNB商品の値上がりに対する消費者の生活防衛や節約意識からPB商品への支持が集まっているという動きである。最近のPB商品の購入頻度はかなり高いといえるし、購入理由では「価格が安いから」がダントツに大きな割合を示している。(図表1参照)

図表1 PB商品の購入理由

Q. PB商品をどれくらいの頻度で購入しますか



Q. なぜPB商品を購入するのですか (複数回答)



調査方法：調査会社マクロミルを通じて6月26日-27日にインターネットで実施。20歳以上の既婚女性1032人が回答した。

(出所)『日本経済新聞』2009年7月6日

## (2) PB 商品の品質向上と種類の充実という動向

しかし、最近の PB 商品を推進する動向の中には新しい特徴を見出すこともできる。その一つは、PB 商品の品質向上と種類の充実を指摘することができる。PB 商品の品質改善や種類の豊富化・シリーズ化は消費者の PB 商品に対する「安かろう、悪かろう」のイメージを払拭させるきっかけにもなっており、PB 商品に対する消費者の用途に応じた使い分けの期待を促進する条件ともなっている。とくに、食品に対する安心・安全要求の高まりが、小売企業主導の商品開発への推進動機となった面があり、消費者の PB 商品の売上げを後押ししてきた。より最近では、PB 商品に対する品質の改良や食品では味の向上を評価する動きが目立つようになっている。<sup>(注4)</sup>

これは小売企業の PB 商品の開発に対する経営姿勢にも表れている。イオントップバリュの場合、2007年に本体のイオン株式会社からこの事業を分離させ、PB商品を専門に開発し企画する企業として設立されているが、商品につける販売元はイオン株式会社・イオントップバリュのみであり、共同開発の生産者やメーカー名はパッケージに表示されることはなく、一つの統一ブランドとしてSPA (Specialty Store Retailer of Private Label Apparel) の方式を採用することで責任の一貫性を打ち出そうとしている。セブン&アイ・ホールディングス(HD)では、これとは異なって、大手の生産者やメーカーとの共同開発を強調し、大手メーカー製ということの商品のパッケージに刻印してダブルチョップ方式で消費者に安心感を与えるようにしている。この点については後ほど詳しく検討する。

## (3) 小売企業の寡占化とグループ化という動向

小売企業は大手を中心にいっそうの全国チェーン展開、M&A、郊外での複合商業施設の開発およびそこでのテナント展開によって販路を拡大しつつある。

その一方で、スキャンニングの技術やサプライチェーンマネジメント (SCM) やカテゴリーマネジメントを駆使して、大手メーカーとの取引関係を緊密化し、低価格で高利益を生み出す PB 商品への積極的な取り組みを進めつつあ

る。

チェーンベースの販売力の拡大は、単品の大量生産が生産の最適規模を超えるスケールメリットを享受することで、PB商品の生産コストの引き下げを実現できる。その上、大量に販売できる枠組みとしてグループ企業による販売シナジーを追求している。

コンビニや家電量販店それにカジュアル衣料の小売業界では寡占化が進行してきたが、総合スーパーの場合は急速に寡占化しているというよりも、その歩調は緩やかであり、グループ化の効果を高めることで販売力の強化を図ろうとしてきた。このことは今や大手小売企業のPB商品は、一企業のレベルで行われるのではなく、グループ化によってバイイングパワーをさらに強化し、グループレベルの店舗ネットワークでの販売を前提にPB商品開発に結び付けようとしている。

### 3. PB商品開発をめぐる理論的・実務的考察

これまで、PB商品開発の理論的な考察として、まず製造企業サイドから5つの要因が論じられてきた。<sup>(注5)</sup> 論点を要約すると以下のように述べることができるであろう。

- (1) 景気動向：景気後退期にPB商品が受け入れられる傾向が強い。
- (2) 余剰生産設備の程度：不況や過剰投資によって生産設備の稼働率の低下がPB商品の生産を受託しやすくする。
- (3) NB商品との価格差：NB商品とPB商品との価格差が大きいほどPB商品が支持される傾向がある。逆に小さいほどNB商品が選択される傾向がある。
- (4) 製品ライフサイクルの段階：一般的には、成熟期にPB商品が開発・提供される傾向が強い。
- (5) 生産段階の集中度：生産集中度の少ない過当競争状態の方がPB商品の生産が行われやすい。

この点は、主に製造企業・メーカーや生産者を中心としたPB商品開発の条



件を検討したものである。現在でも、製造企業・メーカーの視点から国内外の小売企業の PB 商品開発の条件を説明するものとして利用されてきている。しかし、今日の手小売企業の PB 商品開発には、小売企業の消費市場でのプレゼンスの増大とともに従来とは異なった動きも現われてきており、小売企業の戦略的要因と消費者の PB 商品の認知という要因から、さらに考察を加える必要がある。

そこで、小売企業にとって、PB 商品開発や提供がどのような効果をもたらすのかについて明らかにし、そのことと、PB 商品のタイプが消費者の認知や支持といかに関連しているかを検討することが重要といえる。

PB 商品が小売企業に与える効果としては、以下の 5 点を指摘できる。<sup>(注6)</sup>

- (1) 利益確保の効果：広告費・販促費・物流費などを圧縮することで高い利益率が期待できる。
- (2) 競合店舗との差別化効果：NB 商品では他店との品揃え差別化が難しいが、PB 商品はその店の主張や独自性を主張できる。
- (3) 消費者選択拡大効果：消費者の予算や用途に応じて、NB 商品だけではなく、PB 商品を品揃えとして加えることで、価格や品質などの選択の幅を提供することになる。
- (4) 交渉力発揮効果：PB 商品を持つことで、NB 商品取引の交渉において調達価格や製品選択を有利に運ぶことができる。
- (5) 商品の安定供給と安全性の確保：PB 商品開発を通して供給先との緊密な関係と安全性を担保するためのトレーサビリティを可能にする。

小売企業にとっては、ブランドレベルの品揃えでは、集客力のある NB 商品と収益力のある PB 商品とを同時に組み合わせることで成長を実現する。さらに、最近では、NB 商品に限らず、PB 商品レベルでのシリーズ化や多様化が生み出されており、価格帯や用途や目的に応じて、エコノミー型、プレミアム型、あるいはライフスタイル型などの種類の拡大や強化がはかられ、素材・品質の違い、デザイン・ファッション、生産・栽培方法・製法の違いをアピールして、消費者に複数の選択肢を提供するまでになっている。(図表 2 参照)

図表 2 PB商品のタイプと戦略的ねらい

	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階
ブランドのタイプ	低価格型 エコノミー型 ジェネリック型	模倣型 コピーキャット型	プレミアム型 高付加価値型	SPA型 専門店型
戦略	低価格	模倣 実用性	価値付加型	ライフスタイル提案
目的	マージンの増大 低価格オプションの拡大	カテゴリーマージンの増大 製造企業との交渉力の増加	競合店舗との差別化 顧客の拡大と維持 マージンの強化	店舗ロイヤルティの向上と維持 口コミの誘発 デザイン・ファッション・品質・価格のベストな組み合わせ
製品開発 & 品質	後発型の技術 製造企業からの類似技術のリバースエンジニアリング NBより低く知覚される	リーダー・ブランドの製品に接近 大手を含む製造企業にOEM委託	リーダー・ブランドと同等かそれよりも高い品質	費用対効果において効果的イノベーションの発揮 リーダー・ブランドと互角に戦う、リーダーを目指し高機能・高品質とファッション性の強調
価格設定	低価格 リーダー・ブランドとの価格差10-50%程度	低価格 リーダー・ブランドとの価格差5-20%程度	NBと同等かまたは高い	リーダー・ブランドより20-50%安い
具体的なPB商品例	ベストプライス by TOPVALU ザ・プライス 各社の低価格ジーンズ	トップバリュ 買物上手 セブンプレミアム	トップバリュセレクト グリーンアイ 美味百選	ユニクロ 無印良品 ニトリ イケア

(出所) 伊藤一「PB商品の流通」住谷宏編『流通論の基礎』中央経済社 2008年, Nirmalya Kumar and Jan-Benedict Steenkamp, Private Label Strategy, Harvard Business School Press, 2007から作成

品質保証や責任体制という点でも、企業によって特徴的な対応が見られる。先に述べたイオントップバリュのように自社のみのブランドや社名の表示によって品質への一貫性のある責任体制を強調している。セブン&アイでは、セブンプレミアムのPB商品契約の主要なメーカーとして、日本ハム、伊藤ハム、森永、カルビー、東ハト、ヤマザキナビスコ、加ト吉、岩下、協同乳業などが共同開発の受託企業として商品の袋や缶や瓶に社名を刻印している。本来、PB商品とはブランドの所有者である販売元が全責任を負うということであり、乳製品や家庭電気製品など製造元の表記が義務づけられている製品以外では、メーカー名や生産者名が表示されているのはPB商品とはいえないという評価もある。しかし、日本のPB商品に対する評価はそこまで徹底できない

図表3 イオンのPB商品のバリエーション

「価格と品質の区分」(トップバリュセレクトが上位に位置し、ベストプライス by TOPVALUが下位に位置づけられる)

トップバリュセレクト: 素材, 産地, 製法, 機能にこだわった高品質ブランド (NBの実勢価格に対して10%オフから20%プラスに位置: みその例では、「セレクト寒仕込み米こうじ」)

トップバリュ: 生活の基本的アイテムを安心品質&お買得価格でお届けする衣食住ブランド (NBの実勢価格に対して10%オフから30%オフ: だし入り味噌, 米こうじ味噌, 赤だし味噌などシリーズ化)

ベストプライス by TOPVALU: 生活の必需品を納得品質&低価格でお届けするブランド (NBの実勢価格に対して30%オフから50%オフ: ベストプライスの味噌の一種類)

「ライフスタイル・ブランドからの区分」

ヘルシーアイ: 健康と美を快適につくるお手伝いをする商品ブランド

トップバリュ READY Meal: 安心でおいしい食卓を短時間で実現する簡単・便利な調理済み食品ブランド, カンタン調理で手軽に家庭の味が楽しめる商品

TOPVALU グリーンアイ: 農薬や化学肥料, 抗生物質, 合成添加物の使用を抑えて作った農水・畜産物と, それらを原料に作った加工食品

TOPVALU 共環宣言: リサイクル・クリーン・ナチュラルの視点で開発したエコロジー商品ブランド

(出所) トップバリュ・ホームページなどから作成

背景には消費者のメーカーブランドへの信奉が影響していると考えられる。PB商品のなかに大手メーカーの名前を表示することは大手メーカーの社名を出すことでPB商品に信頼感を打ち出す効果をねらっている面がある。このことからPB商品開発に対する大手メーカーの対応に大きな変化が見られることがうかがえる。

さらに、PB商品の種類の充実やシリーズ化という展開も目立つようになってきた。イオントップバリュの場合、以下の表に示されるように、価格と品質それにライフスタイルの区分からPB商品のバリエーションを提供している。(図表3参照) 価格と品質では、トップバリュセレクトが上位に位置し、次にトップバリュが中間に位置づけられ、ベストプライス by TOPVALU が下位に位置する。さらには、ライフスタイル・ブランドからの区分として、ヘルシーアイ(衣食住にわたる健康づくりや美しさをつくるのを支援する商品)、トップバリュ READY Meal(カンタン調理で手軽に家庭の味が楽しめる商品)、TOPVALU グリーンアイ(農薬や化学肥料、抗生物質、合成添加物の使用を抑えて作った農産物・畜産物と、それらを原料に作った加工食品)、TOPVALU 共環宣言(リサイクル・クリーン・ナチュラルの視点で開発したエコロジー商品ブランド)というように、ライフスタイルや生活の関心や用途に応じて複数のPB商品が展開されている。したがって、味噌というPB商品は、一種類ではなく、低価格のベストプライス by TOPVALU から、中価格帯のトップバリュ、トップバリュ READY Meal、TOPVALU グリーンアイ、ヘルシーアイ、さらに高価格帯のトップバリュセレクトのカテゴリーで、複数の味噌のPB商品が提供されており、PB商品の中からニーズに応じた選択ができるまで品揃えが豊富化している。

#### 4. 小売企業のグループ化による規模拡大とPB商品戦略の特徴

わが国の小売企業にとって、売上総利益率・粗利率の改善が大きな課題になっているが、その改善の方法をPB商品や資材・商品調達コストの削減に求める動きが広がっている。PB商品の成功はNB商品などに比べて高い収益が期待できる。しかしPB商品を持たない場合、仕入原価の上昇を自社で負担す

るか、これができない場合は価格に転嫁するしかない。ただし、PB 商品を持つということはそれなりの生産規模や販売力が求められる。そのため、小売企業の PB 商品戦略を効果あるものにするには、生産と物流でのスケールメリットを基礎とした大きなバイイングパワーを持つことが必要となる。ここから獲得できた利益を原資に新規出店や同業他社の M&A などですらにバイイングパワーを向上させ、PB 商品戦略を有利に展開することができる。

最近のわが国の小売企業の PB 商品戦略の特徴は、チェーン店での発売をベースに、さらにグループレベル・共同仕入機構に拡大して販売を強化しようとしている点にある。一小売企業の単独の商品調達よりも、複数の参加企業を合わせた規模の方が PB 商品の開発力や商品調達力を発揮しやすくし、原価率や粗利益率の改善さらには NB 商品および他の小売企業との価格差を優位に進めることができる。(注7)

このような PB 商品戦略を軸として拡大されたグループ化の動向は、大手製造企業や生産者にとって無視できなくなっている。グループ化のねらいとしては次の特徴が指摘できる。

図表 4 小売グループ化と PB 商品供給

小売グループ	傘下企業	売上高 (年間)	商品数
イオングループ	ジャスコ、マックスバリュ、マイカル、ダイエー、いなげや、カスミ、ミニストップ、いいの	6.5 兆円 PB 売上高：約 3,700 億円 (09 年 2 月)	約 5,000 (09 年 3 月)
セブン&アイグループ	イトーヨーカ堂、セブン-イレブン、ヨークベニマル、ヨークマート、西武百貨店、そごう	6 兆円 PB 売上高：約 2,000 億円 (09 年 2 月)	600 (09 年 2 月)
CGC グループ	三徳、アークス、オギノなど約 203 社	4 兆円	1,450 (09 年 3 月)
ニチリユウ	共同仕入会社「日本流通産業」	約 3 兆円	5,500 (08 年 3 月)

(出所)『エコノミスト』2009 年 4・28 から加工作成

- (1) 資本や地域を越えた小売企業同士または共同仕入機構のPB商品の提携が進んでいる。
- (2) 大手小売企業のPB商品戦略は、さらに多くの販売を実現するためにグループ化を進めている。それは資本による統合ではなく、PB商品を軸とした商品開発と仕入・調達力に基づくものである。商品開発力があり、有力なPB商品を有する小売企業ほどそのグループに多くの企業が結集する傾向があり、PB商品の提携をコアにしたグループ間の競争・対抗が生まれる可能性も考えられる。(図表4参照)

## 5. 大手製造企業の対応の変化とシェルフ（棚）シェアをめぐる競争

これまで寡占化した市場での大手製造企業は、NB商品の価格、供給力それにイメージの安定確保のねらいから、PB商品開発にはそれほど協力的ではなかった。

その理由は、以下の点に示される。<sup>(注8)</sup>

- (1) PB商品はメーカーにとって利益率が低く旨みがない。
- (2) PB商品は研究開発費、設備投資費用、特売の原資としての拡販費や広告宣伝費を負担してくれない。
- (3) 一小売企業のための特別扱いは他の流通企業から不満を生む。
- (4) NB商品のイメージダウンやカニバリゼーション（共食い）による価格競争の発生を危惧する。
- (5) 一小売企業のPB商品では市場形成・育成が困難である。

PB商品が浸透しているイギリスの例でも、大手小売企業の商品調達は、トップブランドに絞って調達する傾向が強い。そのため2番手以下のメーカーが自社のNB商品のみならず、大手小売企業のPB商品生産を引き受けるようになっており、品質に遜色のないPB商品が普及する要因となっている。<sup>(注9)</sup>このような状況はすでにわが国でも現れていて、NB商品対PB商品の競争関係が強められており、大手メーカーにとってもトップブランドになるための消費

者のマインドスペース獲得をめぐる競争，つまりNB商品間の競争に加えて，大手小売企業の店頭でのPB商品とのシェルフ（棚）スペース確保をめぐる製造企業対小売企業間の競争へと移行している。

また，生産集中度が高い場合でも，小売企業の販売力に期待するメーカーにとっては，サントリーの第3のビールに象徴されるように，メーカー間での自らの市場地位を有利なものにするためにPB商品の開発に取り組んでおり，必ずしも生産段階の集中度が高いことが小売企業のPB商品開発の障害となっているとはいえない。ちなみに，サントリーは350ミリ・リットル缶で第3のビールのPB商品をセブン&アイ「セブンプレミアム The BREW」6缶パックで600円，バラ売りで1缶123円，ならびにイオン「トップバリュ麦の薫り」として1缶100円で2009年7月下旬に発売している。サントリーのような国内のビールメーカーがPB商品の共同開発に取り組んだのは今回が初めての試みであるが，第3のビールに象徴されるように，必ずしも生産段階の集中度<sup>(注10)</sup>が高いことが，PB商品開発の制約条件とはなっていないことを示した。

しかしサントリーはイオンとの共同開発と銘打っていたが，その後，この100円ビールの価格決定権をめぐる駆け引きで供給を打ち切っている。その理由は必ずしも明確に説明されてはおらず，業界水準から見て100円という低価格に設定されたことへのサントリーサイドからの反発という見方もあるが，セブン&アイHDとはPB商品として継続していることからわかるように，生産集中度が高くてもPB商品は提供されている点は注目できる。<sup>(注11)</sup>

## 6. PB商品主導の新しいビジネスモデル

大手製造企業の中には，NB商品のポジショニングとの兼ね合いで，PB商品に協力的に対応する動きが見られる。

- (1) 自社製品でリーダー・ブランドでない製品群でPB商品への受託を検討
- (2) 競合他社でのPB商品開発を防衛するために，自社のリーダー・ブランドの製品群でもPB商品の生産を受託するケースも発生

(3) 大手小売企業との取引関係を最優先するパワーシフトが発生している

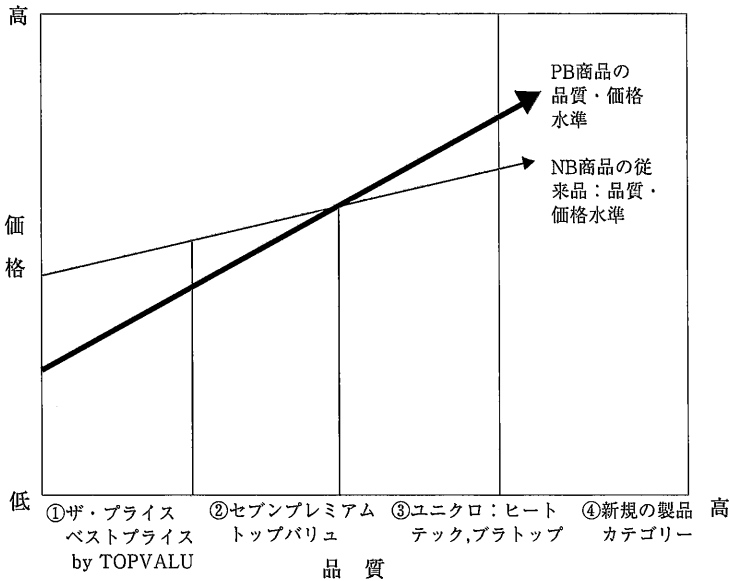
このような大手製造企業の対応の変化も含めて、PB商品は流通構造や消費者に新たな影響を及ぼすまでに進化している。これまでPB商品のポジションは「安かろう、悪かろう」のイメージが強かったが、近年のPB商品は、そのレベルからかなり質的に前進してきたといえる。しかも、PB商品は、価格体系の破壊を引き起こすことも多く、新しいディスカウントストア(DS)・モデルと評価する者も現れている。(注12)

それは、従来のDSとPB型DSの違いはPB型の方が粗利益率が高くなるに高いことである。さらに、PB型の方が商品に独自性があり差別化に優れていると見ることができる。

ここでは、PB商品の革新性の程度を整理するために、消費者が製品の革新性を評価する段階という視点から大きく分けて4つのポジショニングを考えている。まず①は、小売企業のPB商品がメーカーや生産者の開発した既存製品カテゴリの中で従来品に対して素材、容量、性能を最低限に抑えてムダを削った低価格を訴求したエコノミー型商品の提供というポジショニング、②はメーカーや生産者の開発した既存製品カテゴリの中で、小売企業サイドからの働きかけで従来品と同等という意味で模倣型だが、パッケージングの改良、使いやすさ・利便性の改善を施し、それと同時に低価格を訴求した商品というポジショニング、③はメーカーや生産者の開発した既存製品カテゴリの中で、小売企業サイドからの働きかけにより従来品にないプレミアム型として新しい材料成分、品質や性能の向上、それに食品でいえばすぐれた味が開発された独創性を訴求した商品というポジショニング、これには低価格の対応と高価格のプレミアムPB商品のケースが考えられる、また、図表2で示した第4段階のSPA型もこの領域に含めて考えることができる、④はメーカーや生産者の開発した既存製品カテゴリの中にも存在しなかった、全く新規の製品カテゴリの創造を内容とした新商品提案というポジショニングである。PB商品開発では製品ライフサイクルでの成熟型もしくは成長型商品が中心となり、このポジショニングはきわめて少ない。(注13) これまでPB商品の多くは①のとこ



図表5 PB商品のポジショニング戦略

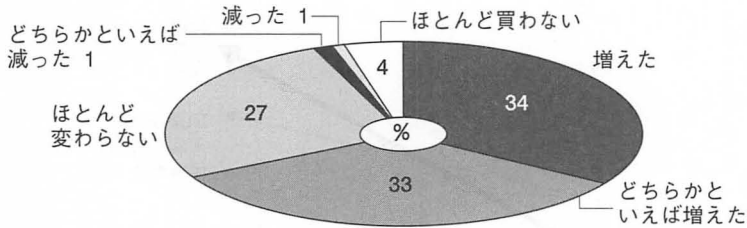


ろに集中していたが、近年の小売企業のPB商品を重視するねらいのもとで、次第に②や③のポジショニングも増える傾向にあると見られる。(図表5)

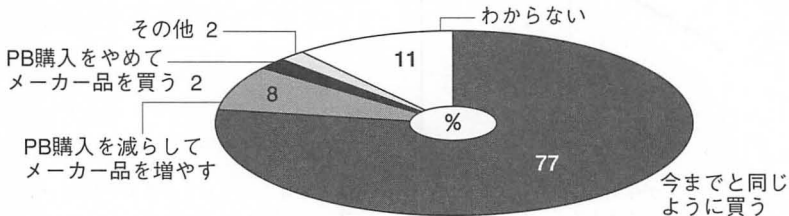
このようなPB商品開発の分類枠組みの設定によって、具体的には、食品の分野でPB商品開発をリードするイオンの「トップバリュ」に対する評価も、SPA型のPB商品としてのファーストリテイリング(東レ・旭化成とのサラファイン、東レとのヒートテックの製品化)やニトリのケースも、②や③のポジショニングを中心に進化しており、従来のPB商品のイメージとはかなり違った特徴を示すようになってきたという。もはやそこには「安かろう、悪かろう」というかつてのイメージはないといえる。一方で、消費者側でも、こうした小売企業のPB商品の低コストと商品開発力を支持する割合が上昇しており、その背景には可処分所得との兼ね合いで、合理的な消費者の価値観や生活観それにライフスタイルの変化が影響していると考えられる。景気が回復し所得が上昇してもPB商品を今までどおり購入するという意向を持つ女性はかなりの割合を占めている。(図表6参照)

図表6 PB商品の利用動向

Q. PB商品を購入する頻度は1年前に比べてどう変わりましたか



Q. 景気回復で所得が上昇するようになったときどうしますか



調査方法：調査会社マクロミルを通じて6月26日-27日にインターネットで実施。20歳以上の既婚女性1032人が回答した。

(出所)『日本経済新聞』2009年7月6日

わが国の事例で示されたように、大手メーカーと大手小売企業とのPB商品の共同開発が従来にない新機能の商品を実現したことも明らかになっている。しかし、これまでPB商品の増加はメーカーのNB商品の革新的開発を阻害する抑制要因とみなされたり、逆にPB商品の増加がNB商品の革新的な開発を刺激する促進要因とみなされたりと、さまざまな見解が提起されている。ちなみに、最近のPB商品開発の成長が食料品のカテゴリーの革新性 (innovativeness) にどのような影響を与えているかの関係を分析した Johan Anselmsson and Ulf Johansson の研究では、スウェーデンの食品市場で34の食品を利用して2000年から2004年までのデータで調査した結果、小売企業のPB商品のシェアの成長と製品カテゴリーにおける革新性の水準との間に統計的に有意な相関があることを見出している。食品に限定されており、サンプル数が少ないことや一国の事例という面では制約条件が多いものの、製造企業にとってのPB商品への対抗や防衛の戦略として、とくに食料品のカテゴリーのケースで

既存製品や新製品への一層の革新的な製品開発を刺激するという見解が提起されている。(注14) したがって、PB 商品に対抗して、メーカーや生産者の NB 商品の開発力やブランド力を一層強化することが大きな課題となっている。(注15)

## 7. PB 商品戦略の課題

これまで PB 商品は不況のもとで注目される一過性のものであるという評価がなされてきた。確かにその様なレベルやタイプの商品が多いことも事実である。これまで、PB 商品の市場での成長はそれだけ製造企業に対する NB 商品の開発の抑制や価格競争を刺激し、負のスパイラルを拡大するイメージが強かった。しかし、PB 商品の中にはこれまで指摘されてきた限界を飛び越えた、高機能、こだわりあるいは新たなライフスタイルを提案するものも現れており、小売企業とメーカー・生産者との関係構築や再編成を含めて、従来の流通構造を大きく変える可能性を示すようになってきたことが注目できる。ここで、従来言われてきたことの問題の確認もしておきたい。それは、先にも触れたように、PB 商品の増加はメーカーの NB 商品の革新的開発を阻害する抑制要因なのか、それとも PB 商品の増加が NB 商品の革新的な開発を刺激する促進要因なのか、あるいは大手メーカーと大手小売企業との PB 商品の共同開発が従来にない新機能の商品開発を活発にすることになるのか、さらに考察を深めるための検討課題が残されている。

その上で、さらなる課題として、わが国の PB 商品の今後の展開としては、小売企業の開発においても一流メーカーと緊密な協力の下で NB 商品に比肩できる、あるいはそれを超える革新性のある商品を持続的に提供できるかどうか、それをコスト面でサポートする SCM を有効に活かすことができるかが問われている。

つまり、このような PB 商品がさらに拡大し、小売企業をリーダーとした流通構造の大きな変化が定着するかどうかは、一つは消費者の PB 商品の認知と支持にかかっており、消費者が PB 商品と NB 商品の差をどのように評価して行動するかによって左右される。消費者が、当初は経済的理由で特定の店舗での PB

商品を選択したとしても、その使用経験から NB 商品とそれほど品質や利便性に差がない、遜色がないということを感じ取るようになると、その後はその学習効果から PB 商品に対しロイヤルティを形成し、レポートする可能性を指摘している見解も存在する。<sup>(注16)</sup>

そこで、PB 商品に対する消費者の認知と支持を向上させるには、小売企業の PB 商品のマーケティング力とその開発のインフラ整備、それにメーカーとの協力関係の構築・維持などにどれほど本気で取り組むか、そのための十分な人材が確保されているかどうかによって依存している。また、このことは小売企業が PB 商品と NB 商品を店舗での品揃え上どのようにポジショニングするのかという戦略的な判断からも規定される。

結論としては、消費者にとっての店舗に対するロイヤルティと PB 商品の支持（ブランドロイヤルティ）との間に強い関係を構築することが求められる。この論文での結論的な論点を示しておくとして以下のようにまとめることができる。

わが国における最近の小売企業の PB 商品戦略の特徴としては、

- (1) 景気低迷や食品の安全性に対する関心の高まりを背景に、大手小売企業主導による PB 商品開発が活発化している
- (2) トップブランドを持つ大手製造企業の PB 商品開発への協力が目立つようになってきている
- (3) PB 商品の品質の向上と多様化・シリーズ化が行われ定着しつつある
- (4) PB 商品の供給を軸としたグループ化と販売規模の拡大がはかれるようになってきた
- (5) SPA による川下から顧客のニーズを捉え、革新的製品を開発・販売する新しいビジネスモデルの展開がみられるようになってきた

以下では PB 商品の一過性ではなく持続的な発展と定着のために、小売企業の PB 商品戦略の今後の課題を提示しておきたい。

- (1) NB 商品に比肩できる品質の商品を衣食住にわたって大量安定供給できる自主企画の仕組みを構築し運用できるか<sup>(注17)</sup>
- (2) 単品の生産数量の拡大による PB 商品の共同開発や共同調達のための提

## 携とグループ化

- (3) NB 商品と PB 商品の価格差が小さい場合でも PB 商品が優先的に選択されるための信頼性と独自性を軸とした価格と品質に関するバランスの徹底した追求
- (4) 顧客ニーズの把握とローコストオペレーションの実現のための ICT と SCM の構築, それによる徹底した安さとこだわりの品質の実現
- (5) 大手メーカーとの PB 商品開発をめぐる持続的な協力体制の構築と有効活用の推進
- (6) PB 商品を通して消費者のストアロイヤルティを育成するため, 自主企画・開発する小売企業のブランドについての思いや主張が伝わるブランドベースのマーケティングの展開, などである。

## (注)

1. 小売革命という視点から, 最近のグローバル・リテーラーの市場創造とその影響を取り上げたものとして, Nelson Lichtenstein, *The Retail Revolution: How Wal-Mart Created a Brave New World of Business*, Metropolitan Books, 2009 がある。
2. Misha Petrovic and Gary G. Hamilton, "Making Global Markets: Wal-Mart and its Suppliers", in *Wal-Mart: The Face of 21 st Century Capitalism*, edited by Nelson Lichtenstein, New York: The New Press 2006, pp. 107-142.
3. 藤村和弘「メーカーと大規模小売業者間における取引関係の変化」香川大学経済論叢, 2009 年 3 月, pp. 35-53.
4. 『日本経済新聞』2009 年 10 月 24 日 ネット調査結果: PB 商品, ひいきにしている?, および『日本経済新聞』2009 年 7 月 6 日。
5. この点は主に, 大野尚弘「プライベート・ブランド商品の導入と課題」金沢学院大学紀要『経営・経済・情報・自然科学編』第 7 号, 2009 年, pp. 1-10. を参考にしている。さらには V. J. Cook and T. F. Schutte, *Brand Policy Determination*, Allyn and Bacon, 1967, S. J. Hoch and S. Banerji, "When Do Private Brands Succeed?" *Sloan Management Review*, (Summer), 1993, pp. 57-76. に詳しい。
6. 伊藤一「PB 商品の流通」住谷宏編『流通論の基礎』中央経済社 2008 年, Keith Lincoln and Lars Thomassen, *Private Label*, Kogan Page, 2008 Nirmalya Kumar and Jan Benedict Steenkamp, *Private Label Strategy*, Harvard Business School Press, 2007.

7. 鈴木孝之著『イオンが仕掛ける流通大再編』日本実業出版社 2008年 pp. 226-232.
8. この論点は、主に 味の素株式会社広域営業部長 池田直士氏の講演資料「プライベートブランドの拡大と今後について」専修大学経営学部「マーケティング特殊講義」2009年4月29日を参考にしている。
9. 田口冬樹「ブランドとOEMをめぐるビジネス戦略について」、原田博夫編『身近な経済学』専修大学出版局 2009年 pp. 206-207.

Roger Clark and others, *Buying Power and Competition in the European Food Retailing*, Edward Elgar Publishing, 2002, pp. 160-162.

10. 2008年でビールメーカー各社の第3のビールの出荷額シェアはキリン41.7%, サントリー23.3%, アサヒ20.9%, サッポロ13.4%=99.3%, 日経産業新聞『日経市場占有率 2010』日本経済新聞出版社 2009年 p. 111.
11. 『BOSS』2009年11月号 pp. 20-21.
12. 鈴木孝之「PBが変える価格体系と業界構造」『販売革新』2009年5月号, pp. 31-35. 鈴木孝之「プライベート・ブランド拡大が流通業界を一変させる」『エコノミスト』2009年4月28日号, pp. 69-77.
13. この4つの分類の枠組みは主としてJohan Anselmsson and Ulf Johanssonを参考にしている。Johan Anselmsson and Ulf JohanssonはFullerの分類モデルを参考にし、消費者の評価視点から製品の市場導入を7つの異なった革新の種類に分類している。
  - a) ミーツー製品：ミーツー製品はすでに存在している、しかしさまざまなブランドの下にある製品のイミテーション（模倣）である。しばしばそれらは現在の製品よりも安い価格で導入される。小売ブランドの第1世代、第2世代それに第3世代のものはこのカテゴリーに入る。
  - b) ライン拡張：ライン拡張は既存の製品品揃え内での製品の新しいバージョンである。それは同じマーケットセグメントをねらう商品グループの拡張である。ポテトクリスプの新しい香りや調理済みスープの製品グループ内で新しい種類のスープがライン拡張の例である。
  - c) 新しい形態や新しいサイズ：これはある製品の形状や大きさが変化したことを意味する。一つのそうした例はチョコレートバーとして利用される同じレシビから小さなチョコレートで木の实の入った砂糖菓子（praline）を製造することができる。
  - d) 既存製品の新しい製法：すでに確立した製品の新しい製法はより魅力的な色や好みをもった製品を意味する。1980年代にニューコークを発売した試みはその典型的な例である。それ以外の新しい製法はカロリーを少なめにした製品であったり、繊維質（roughage）の割合を高めたり、もしくは製品が純粹にオー

ガニック成分で作られることである。




- e) 新しいパッケージング：パッケージングの変更は、例えば一人分のカップでのヨーグルトへの変更、もしくは缶詰食品からガラス瓶に入った食品への変更、そこでは品質維持の改善や製品の販売賞味期限の延長を示すものである。
- f) 革新的製品：革新的製品は、例えば冷凍食品もしくは調理済み冷凍の食事において新しい材料成分を含んだものである。このカテゴリーは他のものよりも（創造的な製品の例外を伴って）、高度な革新を伴った製品を内包している。
- g) 創造的な製品：これらは市場に以前は一度も提供されなかった製品であり、しかも一例はヨーロッパ市場では豆腐の導入である。創造的な製品の典型はそれらが直面するイミテーションの高い可能性である。

Johan Anselmsson and Ulf Johansson, “Retailer brands and the impact on innovativeness in the grocery market”, Journal of Marketing Management, 2009, Vol. 25, No. 1-2, Volume 25 p. 78. Fuller, G. W. New Food Product Development-From Concept to Marketplace, Second Edition, Florida : CRC Press, 2004.

なお、これとは違った視点で、商品開発を捉えたものとして、藤野香織による「時間軸とニーズの潜在性ならびに顕在性の枠組み」も参考になる。顕在ニーズに応える短期的視点として、既存商品の改良に重点を置く方法の代表例がセブンプレミアムの100円冷食で容量、価格、サイズ、デザイン、機能の追加や削減がポイントになっていると指摘する。潜在ニーズに応える長期的視点として、ユニクロのヒッ




顕在ニーズと潜在ニーズに応える商品開発

顕在ニーズに応える短期的視点

	既存 カテゴリー	新規 カテゴリー
新商品開発		
既存商品 改良		

市場に出回っていてニーズがわかるモノは、短期間で開発する

潜在ニーズに応える長期的視点

	既存 カテゴリー	新規 カテゴリー
新商品開発		
既存商品 改良		

市場にまだなくニーズがどのくらいあるかわからないモノは時間をかけてつくり上げる

ト商品ヒットテックやプラトップを代表例に挙げ、これらは新規カテゴリー-新規市場を狙い、長期的視点での開発に重きが置かれているという。藤野香織『ヒットする！ PB 商品企画・開発・販売のしくみ』同文館出版社 平成 21 年 pp. 76-79.

14. Johan Anselmsson and Ulf Johansson, *ibid.*, pp. 75-95.
15. 「PB を超える 3 つの法則」『日経ビジネス』 2009, 8・10-17 pp. 38-41.
16. Nirmalya Kumar and Jan- Benedict Steenkamp, *Private Label Strategy*, Harvard Business School Press, 2007 p. 13.
17. 田村正紀「プライベートブランドは総合スーパーの救世主か」『Chain Store Age』 2009 年 8 月 1・15 p. 79.

\*この論文は、すでに日本商業施設学会全国大会（2009 年 7 月 26 日 開催場所・専修大学神田校舎）において報告した要旨をもとにさらに内容を大幅に発展させたものである。

\*\*本研究は、2007 年度専修大学経営研究所グループ研究助成による研究成果の一部である。