

再考:小売PB商品の分類

梶原 勝美

目 次

1. はじめに
2. 小売PB分類（試案）の問題点
3. 新たな小売PB商品分類
 - (1) 個別PB商品
 - (2) 統一PB商品
 - (3) ストアPB商品
 - (4) サービスのストアPB商品
 - (5) その他の小売PB商品
 - (6) 単独PB商品 VS 共同PB商品
 - (7) 販売者単独PB商品
 - (8) 製販ダブル・ブランドPB商品
4. おわりに

1. はじめに

日本における卸PB（プライベート・ブランド）商品はすでに江戸時代にはその萌芽がみられ、欧米のPBよりかなり早くから展開されていた^(注1)。その一方、小売PB商品についていえば、欧米とくにアメリカの流通企業のビジネスモデルを模倣して始まった日本の総合スーパーであるが、不思議なことに彼らの多くはPBについては見向きもせず、模倣もせず、一貫してMB（メーカー・ブランド）商品の販売に集中した。その結果、日本における小売PB商品の本格的な展開はかなり遅れ、ようやく20世紀の末から21世紀に入り、その展開が始まり、その後、わずかな期間で急速に進展してきている。

まず、日本で小売PB商品の導入が遅れたのは、長い間、百貨店を除く小売業者のほとんどが小規模で、1960年代以降になって総合スーパーの成長、発展がみられたが、彼らは押しなべて成長志向、売上高志向であり、MB商品の低価格仕入れと低価格大量販売だけに重点を置き、PB商品の展開には力を注がなかったという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年代からバブルがはじけ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世紀末から21世紀初頭の日本にPB流通革命が急激に進展してきたのは、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、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2)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。

しかしながら、現在の日本における小売PBはアメリカの流通企業をモデルにすることなく、短期間に多種多様な形態で急激に創造され、独自の展開をみせてきている。そのため何でもPB、何が何でもPBといった風潮があり、それに対する研究が求められているが、実状はほとんど試みられていない。その結果、明確な小売PBの理解がなされているとはいいがたい。すなわち、カオス、混乱が続いているのである。しかも私の知る限りでいえば、小売PB分類の研究に未だ出会っていない。そのような実状も混乱に拍車をかけているのである。

そこで、小売PBを理解する前提として、分類、整理を始めた。まず、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ブランドが付与される統一ブランド」に二分される。次に、PBの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。

このように考え、まとめたものがかつて発表した図表1「小売PBの分類（試案）」である^(注3)。

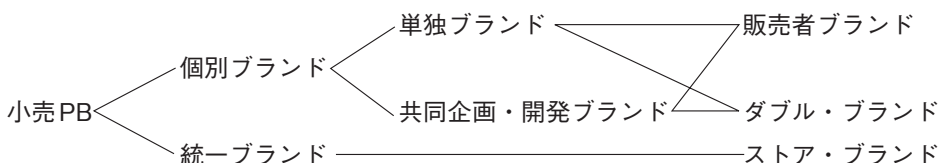
2. 小売PB分類（試案）の問題点

図表1は対象商品であるPB商品を二分して、個別の商品分野ごとにブランド・ネームを付与する場合を個別ブランドとして、そして、それ以外のブランド・ネームの付与を統一ブランドとして分類を試みたものである。

まず、個別ブランドにはある特定の小売業者の単独ブランドの場合と小売業者が共同して開発するブランドの場合とがあり、両者ともブランドの表記は販売者だけの販売者ブランドと製造者と販売者とのダブル・ブランド表示のものがあ、この説明は理論的にはそれなりの理解ができるものである。換言すれば、個別ブランド→単独ブランド→販売者ブランドおよびダブル・ブランドについては事例が容易に思い浮かぶが、他方、個別ブランド→共同企画・開発ブランド→販売者ブランドおよびダブル・ブランドについては、理論的には考えられるが、現実の事例を見出すことができない。

たとえば、共同企画・開発ブランドで販売者ブランドとは、製造者と共同企画・開発したPB商品に製造者表示がないものと考えられるので、現実には単独ブランド→販売者ブランドと同様であるとみなされるものと思われる。さらに、共同企画・開発ブランドの意味が不明確であり、共同企画・開発するのが小売企業、製造業者、その両者といった3通りの可能性が考えられ、現実の事例ではダブル・ブランドはあるが、販売者ブランドは見い出せない。したがって、この試案では個別ブランドの十分納得の

図表1 小売PB分類（試案）



いく理解ができるとはいいがたい。

しかしながら、それ以上に問題なのは、統一ブランドについてである。改めて考察すれば、すぐに多くの矛盾と疑問が生じてくる。そもそも統一ブランドという用語が不明確で問題がある。前述した定義では、「同一店舗内のすべての商品に同一のブランドが付与される統一ブランド」とされている。ここで、イオングループの「トップバリュ」とセブン&アイグループの「セブンプレミアム」を例にあげて考えてみることにする。イオンの店舗には、「トップバリュ」以外のPB商品は今や原則としてないが、一方、イトーヨーカドーの店舗には「セブンプレミアム」以外に「グッドデイ」「graceful day」をはじめとした多くのPB商品がある。したがって、「トップバリュ」は統一ブランドといえそうであるが、他方、「セブンプレミアム」は必ずしも統一ブランドとはいえなくなる。もちろん、それらは単なるストア・ブランドでもない。そうなると、「セブンプレミアム」は一体全体なんであるのか。理解不能である。

また、統一ブランドとストア・ブランドとの関係も不明確で理解ができない。

このように考えると、図表1の小売PB分類はかなり多くの点で矛盾があり、説明力がないだけではなく、混乱の中で迷路に入ったように小売PBの理解からますます遠ざかることになる。したがって、残念ながら再考し直さざるをえなくなるのである。

3. 新たな小売PB商品分類

そこで、次に、小売PB商品の明確な理解を求めて、再び小売PB商品の分類を試みることにする。

まず、モノPB商品についていえば、ブランド・ネームを付与する対象商品の範囲によって、個別PB商品、統一PB商品、そして、ストアPB商品の3つに大きく分けられる。

さらに、PB商品の主体、すなわち、メーカーの単複によって、単独PB商品、共同PB商品の2つに再分類され、

最後に、それぞれのPB商品の表記によって、販売者単独PB商品、製販ダブル・ブランドPB商品に分けられる。

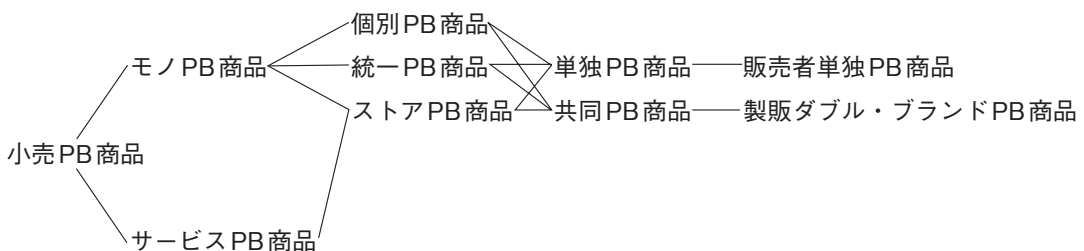
一方、サービスPB商品はサービスのストアPB商品であり、それはまた単独PB商品、販売者単独PB商品となる。図表2「新たな小売PB商品分類」、参照。

したがって、小売PB商品を分類すれば、小売PB商品にはモノPB商品とサービスPB商品があり、モノPB商品には、対象PB商品によって、個別（単独）か、統一（グループ）か、ストア（店舗全体）か、以上の3つに大別されると考えたのである。

この大別した3つのPB商品とは、

第1に、個別PB商品とは個別のPB商品に単独のブランドが付与された商品である。それは大手小売企業がチェーンないしグループの単独

図表2 新たな小売PB商品分類



PB 商品と製造業者ないしメーカーと小売が共同で PB 商品を企画開発する共同 PB 商品があり、表記には販売者単独 PB 商品と製販ダブル・ブランド PB 商品とがある。

第2に、統一 PB 商品とは複数の商品分野にわたり販売されるすべしもしくは大半の PB 商品に同一のブランドが付与されるものである。個別 PB 商品と同様に、単独 PB 商品と共同 PB 商品とに分けられ、それぞれ表記には販売者単独 PB 商品と製販ダブル・ブランド PB 商品とがある。

第3に、ストア PB 商品とはストア（店舗）名と PB 商品名が同一のものと店舗で販売される商品のすべてが PB 商品であるが特定のブランド・ネームが付与されていないものがある。これも同様に、単独 PB 商品と共同 PB 商品とに分けられ、それぞれ表記には販売者単独 PB 商品と製販ダブル・ブランド PB 商品がある。

以下に、順を追って、小売モノ PB 商品を中心に考察を加えることにする。

(1) 個別 PB 商品

個別ブランド商品とは個別の商品ごとに独自のブランドを付した PB 商品を意味し、アメリカの巨大流通企業のウォルマートが展開している PB 群の中にみうけられるが、一方、日本の大手総合スーパーの多くが統一 PB 商品を展開しているため、日本における個別 PB 商品の代表的なものとしてはアパレルの PB 商品があげられる。たとえば、セレクトショップの株式会社クロスカンパニーは個別のファッションごとに次のような PB 商品を展開している^(注4)。

「earth music & ecology」「E hyphen world gallery」「E hyphen world gallery BonBon」「Green Parks」「Samansa Mos2」「Te chichi」「Lugnoncure」「ehka scopo」「SEVENDAYS=SUNDAY」「YECCA VECCA」「Kiwa Sylphy」「L'ATELITER

FENETRE」「KOE」「Maison de FLEUR」「SCENT OF Varo」「Flehmen」「Re: Bonne」などであるが、それぞれの PB 商品にはいわばサブ PB 商品というべきアイテム PB 商品が展開されている。その代表として、「earth music & ecology」を例として取り上げてみれば、次のようなアイテム PB 商品がある。「earth music & ecology (Premium Label)」、(Red label)、(Natural Label)、(White Label)、(Special Edition)、(Violet Label)、(Japan Label)、(Men's)、(Men's Violet Label)、(NET 限定)、(Kid's)」

したがって、株式会社クロスカンパニーは個別のファッションにそれぞれ異なるブランドを付与した多くの個別ブランド商品を展開しているが、同社の店舗の多くが駅ビルやデパート内にインショップとして進出しているためか、統一した店舗名は使わず、たとえば、「earth music & ecology 聖蹟桜ヶ丘店」「SEVENDAYS=SUNDAY セレオ八王子店」というように、その店舗で扱う主力ブランド名を店舗名として使用するという独自の戦略をとっている。

同様に、セレクトショップの株式会社ユナイテッドアローズも同社が展開している店舗「ユナイテッドアローズ」において、個別のファッションごとに「UNITED ARROWS」「Another Edition」「Jewel Changes」といった多くの個別 PB 商品を展開している。

このように個別の商品にそれぞれ独自のブランドを付与した個別 PB 商品が展開されているが、いずれも株式会社クロスカンパニー、株式会社ユナイテッドアローズなどの流通企業が単独でブランド企業となり、自己の責任の下に、小売 PB 商品の創造、展開、管理を行う単独 PB 商品、販売者単独 PB 商品である。そのほかに、セブン&アイグループ傘下のイトーヨーカドーが独自に展開している靴の PB「グッドデイ」もそうである。

また、個別 PB 商品にはこのほかに流通企業単独ではなく、製造業者ないしメーカーとの共同 PB 商品、すなわち、製販ダブル・ブランド PB 商品もあげられる。たとえば、前述したイトーヨーカドーが展開しているファッション・ブランド「graceful day」の一部のものには、「ミズノ」と販売者イトーヨーカドーとがダブル表示されており、製販ダブル・ブランド PB 商品とみなすことができる。なお、かつてまだ PB 商品がそれほど普及していない時に登場したコンビニエンス・ストア・チェーンのセブン・イレブンを傘下に持つセブン&アイグループとサントリー酒類（株）との発泡酒の個別 PB 商品かつ製販ダブル・ブランド PB 商品「セブンプレミアム SUNTORY THE BREW ノドごしすっきり」がその一例であると思っていたが、今回調べ直したところ、「セブンプレミアム」のロゴと製造者（サントリー酒類（株）からサントリービール（株）へ）の表記が変わったが、これは紛れもなく後述する「セブンプレミアム」という統一 PB 商品の原型であり、個別 PB 商品とはいえない。

（2）統一 PB 商品

日本の大手小売企業の間で展開され、今日では主流となっているのが統一 PB 商品である。統一 PB 商品とは複数の商品分野にわたり販売されるすべてもしくは大半の PB 商品に同一の統一ブランドを付した PB 商品を意味し、単独 PB 商品、すなわち、販売者単独 PB 商品と共同 PB 商品、すなわち、製販ダブル・ブランド PB 商品とに大きく分けられる。

まず、統一 PB 商品の中の単独 PB 商品、販売者単独 PB 商品の代表としては、イオングループの統一 PB 商品「トップバリュ」があげられる。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グループ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 PB 商品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5)。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、カスミなどの総合スーパー、そしてまた、コンビニエンス・ストア・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 商品流通革命のトップランナーである。なお、同ブランドは PB 商品とはいえ、テレビ広告され、現在ではナショナル・ブランドからさらに発展し、東南アジアでも展開されているリージョナル・ブランドとなっている。このイオングループの「トップバリュ」は製造業者、メーカーのブランド力を利用せず、イオン単独かつ独自の PB 商品を目指したもので、典型的な PB 商品であるといえる。

また、コンビニの100円ローソンで主として展開されている統一 PB 商品「バリエーション」も原則として販売者単独 PB 商品である^(注6)。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統一 PB 商品「Produced for DISO JAPAN」の展開を始めているが、表記されているのは（株）大創産業だけであり、これも販売者単独 PB 商品とみなすことができる。

次に、統一 PB 商品の中に共同 PB 商品、製販ダブル・ブランド PB 商品があるが、現在では、これらが小売 PB 商品の主流となって発展している。たとえば、セブン&アイグループが創造し、展開している統一 PB 商品「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製造に責任を持つ販売者)。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、製造者ないしは製造に責任を持つ卸ないしは輸入元に相当する販売者となっている^(注7)。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者ないしは販売者にあり、セブン&アイグループは店舗での販売だけに責任を持つダブル・ブランド商品、すなわち、製販ダブル・ブランドPB商品にはかならない。近年、同グループは価格訴求という従来のPB商品の概念を打ち破った高価格のPB商品「セブンゴールド」の展開を開始しているが、これも「セブンプレミアム」と同様製販ダブル・ブランドPB商品である。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。この「セブンプレミアム」は国内市場だけではなく、すでに中国市場でも展開され始め、「トップバリュ」と同様にナショナル・ブランドを越え、リージョナル・ブランドとなっている。

コンビニエンス・ストアのローソンの統一PB商品「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8)。コンビニの第3位のファミリーマートも同様に統一PB商品を展開しているが、その統一PB商品「ファミリーマートコレクション」も製販ダブル・ブランドPB商品である。なお、コンビニエンス・ストアの中堅チェーンのスリーエフも独自の統一PB商品「FSTYLE」の展開を始めているが、これも製販ダブル・ブランドPB商品である。

単独では販売力も大きくなく、ましてやPB商品を企画・開発する人材も乏しい中小の小売業者は大手の小売チェーンのPB商品、かつまた、メーカーのMB商品に対抗するために、共同でPB商品の企画・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商品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品目を超える統一PB商品「CGC」を共同開発し、全国の加盟店がそれらの製販ダブル・ブランドPB商品を販売している。なお、詳しくいえば、「CGC」の統一PB商品は次のサブPB商品に分かれている。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」「ショッピングプライス」「食彩鮮品」、オリジナルを訴求する「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」などに区分することができる。

また、イオングループのPB商品「トップバリュ」、セブン&アイグループのPB商品「セブンプレミアム」に対抗して、中小小売業者ではないが、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エンス・ストア業界第4位のサークルKサンクスが共通の統一PB商品「Style ONE」を開発、展開している^(注9)。同PB商品は製造者表記のある製販ダブル・ブランドPB商品である。同様に総合スーパー準大手のライフ^(注10)とヤオコーは協力して製販ダブル・ブランドPB商品「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11)が共同開発した製販ダブル・ブランドPB商品「Vマーク」「Vマークバリュープラス」などもある。

その他、100円ショップ・チェーンのセリアも統一PB商品「Seria Color the Days」を展開しているが、試しに購入した硬質カードケースのPB商品には販売者：株式会社セリア、販売元：サンノート株式会社とあり、製販ダブル・ブランドPB商品である。

したがって、この製販ダブル・ブランドPB商品は完全なPB商品と考えられる販売者単独PB商品とは異なり、あえていえば、製造者と販売者との妥協の産物であり、販売者単独PB商品への過渡的なPB商品といえるであろう。

(3) ストアPB商品

ストアPB商品とはストア（店舗）名とPB商品名が同一のものとPB商品であるがブランド・ネームが付与されていないものがある。

小売PB商品の展開形態にはいくつかのものがあるが、そのひとつは、（日本ではほとんどみられないものであるが）アメリカの流通企業にみられる垂直統合によるPB商品があるが、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商品が誕生した。その代表的な例としては、アメリカの流通企業シアーズ社のPB商品「シアーズ」やクローガー社のPB商品「クローガー」^(注12)があげられる。このように個別PB商品でもなく、統一PB商品でもない、店舗名をストア・ブランドとしてPB商品に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商品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商品から、株式会社良品計画のブランド商品へと進化し、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13)。

「無印良品」は西友という小売PB商品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株式会社良品計画は単なる小売ではない。コンビニエンス・ストア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、いわばブランド商品を展開している一種の商社とみなすこともできるが、同社は同ブランド商品だけを販売する直営の「無印良品」という小売チェーンを運営している小売部門が経営の中心である。

同ブランド商品は、不思議なことにほとんどの商品^(注14)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とないものとあり、表示の統一がみられない^(注15)。したがって、「無印良品」は商品ブランドではなく、ストアPB商品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者表示は全くなく、販売者である株式会社良品計画の単独のストアPB商品、すなわち、販売者単独PB商品ということになる。なお、同ブランド商品のアイテムには、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商品流通革命を代表するPB商品のひとつである。

さらに、同ブランドは「MUJI」として、現在では、リージョナル市場、グローバル市場を目指しており、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」の事例からも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商品、すなわち、ストアPB商品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16)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’を見ればわかるように、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、その後、自らのPB商品「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。現在では、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17)。

「GAP」は、今日、GAP Inc.の企業ブランドでもあり、かつまた展開する小売チェーンのストア・ブランドでもあるが、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商品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「ZARA」「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・ブランドのままであり、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18)というブランドのカテゴリーの違いがある。

「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外国進出を行い、現在では、グループでの売上が1兆円をはるかに超えている。今や「ユニクロ」はグローバル・ストアPB商品となりつつあるといっても過言ではない。

このようにPB商品のひとつの形態であるストアPB商品の成長は目覚ましく、PB商品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19)。

(4) サービスのストアPB商品

小売PB商品には、前述したモノPB商品だけではなく、サービスPB商品もあり、その中にはストアPB商品がある。元来、サービスはそれを提供する人により様々な出来栄えがあり、標準化、均一化、規格化は不可能であり、ブランドにはなじまないものと考えられていた。その不可能を可能としたのが、アメリカで誕生し、日本をはじめとしてグローバルに展開しているサービスのストアPB商品の「マクドナルド」である。

サービスのストアPB商品はアメリカのブランドだけではなく、メイド・イン・ジャパンのブランドも数多く創造され、展開されている。たとえば、「マクドナルド」の拮抗ストアPB商

品の「モス」、牛丼の「吉野家」「すき家」「松屋」、回転ずしの「スシロー」「かつば寿司」「くら寿司」、ファミリーレストランの「ガスト」「デニーズ」「サイゼリア」、うどんの「丸亀製麺」「つるまるうどん」「はなまるうどん」、ラーメンの「幸楽苑」「天下一品」「博多一風堂」といった食のチェーンが日本国中にみられるようになってきた。それだけではなく、「和民」「笑笑」「庄や」といった居酒屋のストアPB商品、喫茶、カフェの「スターバックス」「ドトール」「シャノアール」と数え上げれば枚挙にいとまがない。もちろん、外国生まれのサービスのストアPB商品も「スターバックス」「ケンタッキー・フライド・チキン」をはじめとして数多く展開されている。

飲食についていえば、20世紀の後半から21世紀に入り、ますます経済のサービス化が進み、生活が多様化し、消費者は多くのサービスに依存するようになってきている。なかでも女性の社会的進出に伴って、食の分野の変化が著しく、その結果、食に対するサービス需要が拡大し、新たな産業をもたらしてきている。外食産業の出現とファストフードの急成長である。ファストフードは「早い、安い、美味しい」というスローガンのもとに多くの人々に訴求しているが、早い、安いというのは誰もが認めるものであるが、美味しいという点には多少の疑問がある。しかしながら、いずれにせよ大流行である。もはや多くの消費者にとってはサービスのストアPB商品が毎日の生活に必要欠くべからずの存在になりつつあるようだ。

これまで長い間われわれが食べる食事は、家庭内で主に母親が作り、外食は特別のものであり、その外食も料理屋、食事処、レストランといった飲食店の板前、調理人、料理人、シェフ、コックという専門家が作るものであり、機械化、大量生産などはもちろん不可能であり、まして

やブランド化などとはできないと考えられていた。ところが、「マクドナルド」をはじめとしたサービス・ストア・ブランドは、多くのハードルを越え、サービスの規格化、標準化をなしえ、ブランド化に成功したのである。そもそもブランドはモノ商品であるプロダクト（製品）から始まったものであるが、モノではない外食というサービスにも拡大し、サービスのブランド、サービスのマーケティングが登場したのである。いまや多くのサービスのストアPB商品は日本中の消費者のライフスタイルを変えるとともに彼らから絶大な評価、支持を得ている。

もちろん、飲食だけではなく、そのほかのサービスのストアPB商品も誕生し、発展している。たとえば、クリーニング・チェーンの「白洋舎」「スワロー」、ビジネスホテルの「東横イン」「アパホテル」「ルートイン」、不動産チェーンの「エイブル」「アパマン」「ミニミニ」「スーモ」などがあげられる。なお、サービス・ストアが創造し、展開しているモノPB商品もある。たとえば、かなり古くは1971年創造の居酒屋チェーンの養老の瀧のPB商品「養老ビール」、最近では庄やの焼酎のPB商品「はいっ！よろこんで!!」などがある。

このようにPB商品のひとつの形態であるサービスのストアPB商品の成長は目覚ましく、サービスだけではなく、独自の物販のPB商品も創造、展開を行っており、それらすべてがPB商品流通革命の進展に大きな役割を果たし、いずれはブランド流通革命の第4段階のサービス・ブランド商品流通革命と認識されることとなるであろう^(注20)。

(5) その他の小売PB商品

小売PB商品をモノPB商品とサービスPB商品に大別し、モノPB商品を中心に考察してきたが、実は、モノ商品は大きく分けると一般商

品とメカニズム商品とに分けることができる。これまで一般商品のPB商品の分類を中心として考察してきたが、ここで、機能、性能が重視されるメカニズム商品^(注21)のPB商品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であったが、最近になって、ようやく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商品をみることができるようになった。

メカニズム商品のPB商品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商品「HERB Relax」はようやく展開が始まってところであり、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22)。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を扱い始めたところであり、本格的なPB商品の創造、開発はまだ行われていない^(注23)。
- ② 総合ディスカウント・ストアのドン・キホーテのPB商品「情熱価格」、ミスターマックスのPB商品「MrMax」。
- ③ ホームセンターのカインズホームのPB商品「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商品「AQ」。
- ⑤ 楽器の全国チェーンの島村楽器のPB商品「HISTORY」「COOLZ」「BUSKER'S」。
- ⑥ スポーツ用品のアルペンのPB商品「IGNIO」。

他にも、統一PB商品として、すでに述べたイオングループの統一PB商品「トップバリュ」のなかにメカニズム商品である自転車も仲間入りしている。また、コンビニエンス・ストアの

セブン-イレブンにはメカニズム商品である乾電池の統一PB商品「セブンプレミアム」が棚に並べられている。

したがって、小売PB商品に関していえば、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化を始めている。もちろん、一般商品のPB商品と同様にメカニズム商品のPB商品も個別PB商品、統一PB商品、ストアPB商品および単独PB商品・販売者単独PB商品、共同PB商品・製販ダブル・ブランドPB商品と多種多様なパターンがある。換言すれば、一般商品、メカニズム商品に関係なく、小売企業のPB戦略の違い、小売企業と製造者ないしメーカーとの力関係などにより、ケース・バイ・ケースで多種多様な小売PB商品が創造され、展開されているのである。それらの小売PB商品が流通を変え、現在、PB商品流通革命となって進展しているのである。

(6) 単独PB商品 VS 共同PB商品

PB商品を開発する際に、単独PB商品にするのか、共同PB商品にするのかは、第一義的には当該小売企業の販売力に依存することになる。つまり、販売力がその基準となり、ある一定以上の販売力があれば単独PB商品化が可能であるが、他方、それ以下だと困難となり、単独ではなく共同PB商品となる。

単独PB商品の開発は原則的には当該小売企業の自由裁量のもとにあるが、販売責任をはじめとするすべてのブランド責任が付随してくる。他方、共同PB商品の場合には単独行動は不可能で、常に仲間の小売企業との共同行動となり、個別小売企業にとって、その分の責任が共同化され、分担するリスクが減少する。まさに単独PB商品と共同PB商品はそれぞれ一長一短あり、販売力を持つ小売企業は自己の判断で単独PB商品にするか、共同PB商品にするのかを自由

に選択ができるが、そうでない小売企業は、販売力、市場の競争、製造者の動向などにより、ケース・バイ・ケースで選択をしなければならない。

(7) 販売者単独PB商品

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商品の創造、展開、管理をするものであり、PB商品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商品流通革命が始まった日本における代表的なPB商品のひとつがイオンの「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が、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。同ブランドは発展し、イオングループが販売する商品に対する比重を急速に高めているが、その一方、消費者から商品の選択の幅が狭くなったというマイナスの評価も出始めている。

したがって、今後、販売者単独PB商品がさらに発展するのは、サブPB商品のアイテムを拡大、充実したり、より消費者の満足を満たすという質への課題が、MB商品に対する価格以上に重要なものとなるかと思われる。

(8) 製販ダブル・ブランドPB商品

製販ダブル・ブランド商品とは製造者と販売者の両者の表示があり、モノの部分の責任は製造者、販売の責任は販売者というようにそれぞれが責任を共同して分担するPB商品のひとつの形態である。

具体的にいえば、セブン&アイグループの「セブンプレミアム」「セブンゴールド」をはじめ

めとして、「ローソンセレクト」「ファミリーマートコレクション」「FSTYLE」「CGC」「Style ONE」「スターセレクト」「V マーク」そして「Seria Color the Days」など多くの製販ダブル・ブランドPB商品が開発・創造、展開されている。

このような製販ダブル・ブランドPB商品は完全なPBと考えられる販売者単独PB商品とは異なり、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。前述したように、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ウ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商品を選択している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商品の進展が生産者、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商品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。製販ダブル・ブランドPB商品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、販売者単独PB商品への過渡的なPB商品といえるのである。

したがって、現在、最高の勝ち組であるセブン&アイグループの製販ダブル・ブランドPB商品「セブンプレミアム」の動向が今後ますます注目されるといえよう。

4. おわりに

小売PB商品は当該小売企業のPB戦略によって変わるし、また、販売力や競争条件によって

も変わる。さらに、製造者ないしメーカーとの力関係によっても大きく異なるものである。

小売PB商品の動向は常に動的に変化し、小売PB商品分類を抽出することは困難な面がある。したがって、本稿で展開したものは、現時点におけるという限定条件付きの小売PB商品分類である。たとえば、イオングループの統一PB商品の「トップバリュ」を考えてみても、単独PB商品で表記には販売者だけしか記されていないことに対し、一部の消費者から製造責任を果たすためにも、誰が製造したのかを表示すべきであるという意見が出てきている。これは一見もっともなことであるが、同時に、消費者がイオングループの目利き能力への全面的な信頼がないということに他ならない。また、ブランド企業としての小売企業に全面的な信頼がおけないということでもある（もし、そうなると、現在、生産機能を持たず、OEMや下請け生産に依存して、製造者表記がない「ナイキ」の製造者表記も求めることになるのであろうか）。

次に、統一ブランドの多くが現在では製販ダブル・ブランドPB商品となっているが、たとえば、それらの中の一部のPB商品が大きく成功し、小売企業がさらに販売力を持つとともにブランド創造力、展開力を獲得し、製造者ないしメーカーとの交渉力を一段と強め、製販ダブル・ブランドPB商品から単独PB商品、販売者単独PB商品へと代わるかもしれない。

いずれにせよ、現在、PB商品流通革命の最中であり、あらゆる多種多様なPB商品が生まれ、試行錯誤的に展開されるという競争下にある。まさに、PB商品の展開は動的変化の中にあり、そのような変化の中での小売PB商品分類を本稿では試みたが、そのポジショニングは不変ではなく、当然のことではあるが、常に変化し続けるものと思われる。

〔註〕

注1 梶原勝美「PB（プライベート・ブランド）流通革命」p.11-13、専修大学商学研究所報第46巻第5号、2014年。

注2 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『流通チャンネル関係の動態分析』千倉書房、1997年、がある。

注3 梶原勝美、前掲論文、p.14-15。

注4 http://crosscollection.com/brand_list.html (2015/10/24、閲覧)。

注5 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6 100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者：株式会社タンボポ、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7 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8 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9 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10 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11、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12 西村哲、前掲書、p.136。

注13 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14 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15 たとえば、文具の消しゴムには良品計画の表示があるが、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16 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）までの一貫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17 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18 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19 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20 ブランド流通革命は第1段階のブランド商品流通革命、第2段階のPB商品流通革命、第3段階のネット通販流通革命からなると認識されているが、次第に、それらに続く第4段階として、サービス・ブランド流通革命が認識されてきている。梶原勝美『ブランド流通革命』森山書店、2015年。

注21 梶原勝美、前掲論文、pp.53-56。

注22 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23 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。