
「日本における PB の展開方向と食品メーカーの対応課題」

木立 真直（中央大学商学部）

1 はじめに

本稿に与えられた課題は、加工食品を対象に¹、最近、日本においても PB (Private Brand) 商品²市場が着実に拡大する傾向に対し、食品メーカーはいかに対応すべきなのか、その課題について検討を加えることにある。もっとも、本調査事業ではアンケート調査以外には若干のケーススタディを実施したのみで、PB 市場に関する実証分析を十分には行いえなかったことから、ここでは、あくまで既存研究に依拠しながら概念的・仮説的な整理を提示するものである。

PB に関する研究は、小売企業の視点からの考察が多く、メーカーの視点から論じられものは少ない。また、欧米において一定の蓄積があるのに対し、日本では PB を正面から取り上げた研究は必ずしも多くはない。PB に焦点を絞って考察した日本の研究者による初期の代表的な業績として、根本（1995）を挙げることができる。しかし、この業績は、アメリカを中心に欧米の PB に関する既存研究を整理したものであり、日本を含む PB 市場の実証的な分析を行っているわけではない。それ以降も、PB 供給をめぐる小売企業とメーカーの取り組みを分析した一部のチャネル研究を除き、PB 研究の蓄積が不十分な状況に変わりはない。その理由に、PB 概念自体の曖昧さ、統計データの不足やヒヤリング調査による情報収集の困難さがある。とくにヒヤリング調査が困難な背景として、PB 市場シェアの上昇が小売企業によるバイニングパワー問題として捉えられたり、あるいはその裏返しとして、メーカーにとって NB (National Brand) 商品のブランド力の低下として受け止められることへの懸念があるものと考えられる。

食品メーカーは、これまで NB 商品を競争優位および利益確保の源泉として位置づけ、そのブランド力の強化に注力してきた。メーカーにとって NB 商品の意義は、一つに、販路の拡大である。差別化された NB 商品により、消費者のブランド・ロイヤリティを獲得し、指名買いを誘発することができる。いま一つに、チャネル管理の強化である。顧客吸引力のある NB 商品の供給コントロールを通して、流通のチャネル・キャプテンとして卸・小売段階への影響力を行使しうる。そのもっとも重要な側面がメーカー希望小売価格を含む建値制の維持により、価格競争を回避し高利潤を実現することにあった。しかしながら、1970 年代以降になると、大手食品メーカーにとって代わって、大手小売企業が食品流通チャネルにおける

¹ 小売業者に対して PB 商品を供給する主体としては、食品を例にすると、加工食品を供給する製造業者と生鮮食品を供給する生産者とに区分できる。ブランド確立を実現してきた加工食品メーカーと、必ずしも十分なブランド化を行ってこなかった生産者とは、PB 対応のもつ意味が異なることになる。ここでは、加工食品メーカーの考察に対象を限定する。

² PB 商品という用語には、①ブランディング問題、②商品仕様問題、の 2 つの異なった要素が含まれている。広義の PB に、コンビニエンスストアによるメーカー・ブランドを残したままのオリジナル商品・自主企画商品があり、そこでは必ずしもブランディング問題は含まれない。こうした用語法の混乱については、すでに根本（1995、pp.3-9）も言及している。

チャンネル・キャプテンとしての役割を果たす局面が徐々に拡大してきた³。PB商品の展開は、小売企業がチャンネルにおける主導性を発揮する具体的な形態の一つだったのである。

最近、PB市場の拡大が加速化する傾向がみられる。第1に、大手スーパーを中心にPBシェアの拡大を重要な戦略課題として掲げ、例えば、イオンは2008年度に約3,700億円であったPB売上高を2010年度には7,500億円に倍増させ、PB比率を現在の約1割から約2割にまで高めることを表明している。第2に、こうした動きに伴い、PB供給に対応する食品メーカーの増加傾向がみられる。当初、中小メーカーに限られていたPB供給対応は、最近では、大手食品メーカーにも拡大している。また、日本政策金融公庫（2009）の「食品のPB商品に関する調査」によると、現在すでに食品メーカーの67.8%がPB供給を行っているが、さらに23.2%が扱いを増やしたい、9.8%が新規に扱ってみたいと回答している。PB市場の拡大傾向の下での食品メーカーの採るべき戦略課題が問われている。

2 日本におけるPBの発展過程と今日的到達点

（1）日本のPB発展過程と高品質PBの導入

PBの発展過程は、その売上高やシェアなどの量的推移だけではなく、その目的や商品特性、PB商品を供給するメーカー側の性格などの質的な変化を含めて捉えられなければならない。

日本よりも先行的に展開したイギリスのPB発展段階は、Humphries & Samways（1993）によれば、4つの段階に整理される。第1段階の1970年代—低品質、低価格のジェネリック商品、第2段階の1980年代前半—NBの模倣による品質向上、第3段階の1980年代後半—プレミアムPBの導入、第4段階の1990年代前半—PB階層化、である。イギリスのPB発展段階について、Humphriesらのように、ジェネリック商品の拡大をPB初期の傾向とするのか、それとも、1970年代末以降、激化した値引き競争の下で80年代に入り積極的に再投入されたとみるのか（矢作2000, p.184）、など議論の余地がある。PB戦略が個々の小売企業により、そして品目・カテゴリーにより異なることから、PBの発展段階を単線的なものともみることには必ずしも適切ではない。

PBの発展が後発的であった日本の場合、その発展過程はより一層、錯綜したものと考えられる⁴。ここでは、日本におけるPBの発展過程を豊富な実態に基づいて整理する準備がないため、その基本的な特徴をやや単純化して提示しておくことにしたい。

1960年代から80年代半ばまでの第1の導入期において、大手スーパーを中心にPB商品の導入がはじまり、その目的は製品差別化よりも低価格の実現にあった。PB供給に対応するメーカーは、おもに大手以外の中小メーカーに限定されていた。こうして供給される低価格PBは、消費者から「安かろう悪かろう」とのイメージで受け止められ、大手スーパーのPB

³ たとえば、木立真直（2006）「小売主導型流通システムの進化と展開方向」木立真直・辰馬信男編『流通の理論・歴史・現状分析』中央大学出版部、を参照。

⁴ 佐藤（1996）は、「メーカーが小売企業にPB供給を含む排他的な共同マーケティングの実施」を、「製販統合」としたうえで、「アメリカでは製販統合は徐々に＜進化論＞的に発展してきた。しかし、日本では製販統合の第一局面を通過せずに、一挙に第二局面に飛躍してしまった。」（p.33）、と指摘している。

戦略は頓挫することとなった⁵。当時、日本最大の小売企業であったダイエーの PB 比率は 1981 年度の 20.7% をピークに減少に転じ、83 年度には 16.5% へと低下した。

1980 年代後半から 90 年代にいたる第 2 の成長期には、こうした PB 不振の状況を打破するため、小売企業は PB の品質向上を目指すことになる。とくに注目されるのは、1990 年代に入ると、当時、躍進しつつあったコンビニエンスストアで中食分野を中心に品質訴求型の PB 商品・オリジナル商品開発が取り組まれていったことである⁶。品質重視型の PB 供給に対応した主体は、単なる中小企業ではなく、優れた製造技術や安定供給力を経営資源として持つ中堅メーカーであった。

2000 年前後からの第 3 の成熟期には、大手スーパーを中心に、スタンダードな PB に加えて、格安 PB、高品質 PB などコンセプトの異なる PB の多層化と、それらを組み合わせた PB ミックス戦略が採用されるようになる⁷。あわせて、1997 年以降、深刻化する消費不況の影響が食品分野にも波及し、工場の稼働率が低下するなかで、大手メーカーも徐々に PB 供給に対応する動きがみられはじめた。こうして日本においても PB 市場の動向が例外的な領域の問題ではなく、あらゆる食品小売企業や食品メーカーを含めた食品産業全体にとっての問題として位置づけられるようになった。

(2) 商品レベルにとどまる日本の PB 戦略

日本の小売企業が PB 戦略を価格訴求から品質重視へと転換していくことで、消費者の PB に対する評価は徐々に改善されていった。前出の日本政策金融公庫調査 (2009 年 8 月) によれば、消費者は PB 商品に対して「安全性」で 75.7%、「おいしさ」で 63.2%、「信頼感」で 62.2% が NB・MB との比較において遜色ないものであると回答している。現在では、PB 商品は消費者から一定の高いブランド評価を獲得するにいたっている。

ところで、小売企業が PB 導入に取り組む目的を Padberg(1968) は次の 6 点に整理している。①低価格販売の実現、②利益確保、③品質の差別化、④多ブランド化による顧客誘引、⑤ストア・ロイヤリティの向上、⑥商品の安定供給、である。このうち、「利益確保」は企業経営の一般的な目標であり、また「商品の安定供給」についても、排他的な安定供給を指す PB に共通する一般的な目標であるため、PB の発展段階を通じた共通の動因にほかならない。これらの 2 つを除いた 4 つの目的を上述の日本の PB 発展段階に当てはめると、当初の低価格販売の実現から、その後、品質の差別化に重心を移し、さらに多ブランド化による顧客誘引への向かったといえる。つまり、イギリスの小売企業も日本の小売企業も、従来型の低価格訴求型 PB のみの段階から脱却し、①ジェネリクス PB、②レギュラー PB、③高品質・高付加価値型 PB を組み合わせた PB ミックス戦略を採用しつつある。

このように PB 市場の発展過程は、イギリスと日本とでほぼ共通するものである。だが、両

⁵ 食品ではなく家電製品の場合については、PB 頓挫の顛末について次の文献に詳しい。矢作敏行 (1993) 「流通チャネルの変動」日経流通新聞編『流通現代史』日本経済新聞社。

⁶ コンビニエンスストアとメーカーとのオリジナル商品開発の取組みに関する優れた分析として、尾崎久仁博 (1997) 「コンビニエンスストアをめぐるパートナーシップ」近藤文男・中野安編著『日米の流通イノベーション』中央経済社、がある。

⁷ イオンの場合、スタンダードの「トップバリュ」、格安の「ベストプライズ by トップバリュ」、高付加価値の「トップバリュセレクト」がある。しかし、実際に、この 3 層化を実現しているのは数品目しかない (日経 MJ、2010 年 3 月 10 日、5 面)。

国の小売企業の PB 戦略の到達点で決定的に異なるのはストア・ロイヤリティの向上の追求である。イギリスの小売企業は、PB 戦略を通して顧客のストア・ロイヤリティの向上、つまり製品のブランド化を超えてストア・ブランドの確立が目指されているのに対し、日本の小売企業の PB 展開は商品のブランディング段階にとどまり、ストア・ブランド確立の手段として明確に位置づけられるにはいたっていない。それは、イギリスの大手スーパーでは PB が品揃え・売上の 3 割以上を占める一方、日本のスーパーでは 1 割に満たない企業がほとんどであるという事情による。さらにいえば、後述するような店舗密度の高い日本の小売市場構造の特徴も相俟って、消費者の店舗選択行動が PB のシェアないし品揃えの充実度によって規定されるまでにはいたっていないからでもある。

3 食品メーカーにとっての PB 供給対応のメリット・デメリット

(1) メーカーにとっての PB 供給のメリット・デメリット

従来、メーカーによる PB 商品供給は、必ずしもメーカー自らの主体的な対応ではなく、小売側からの要請への受動的な対応という性格のものであった。とはいえ、いまだ競争的性格をもつ日本の小売市場条件の下で、メーカーは小売企業からの PB 供給要請を全面的に、あるいは無条件に受け入れているわけではない。PB 供給のメリットとデメリットを勘案したうえで選択的に対応しているのが実態である。

メーカーにとっての PB 供給対応のデメリットには、次のような点が挙げられる。第 1 に、価格決定権の喪失である。PB の売価決定権は小売側にあるため、メーカーは、従来、NB 商品で確保してきたメーカー希望小売価格や建値制といった自社製品の価格決定力を失うことになる⁸。第 2 に、カニバリゼーションの発生である。自社の NB 商品と PB 商品とが小売店頭において競合し、PB 供給の増加した分だけ NB の売上が減少する恐れがある。第 3 に、ダブル・チョップなどで PB 商品にメーカー名が明示される場合、NB 商品のブランド力や企業ブランドの価値が棄損するリスクがある。こうした低価格競争の激化、カニバリゼーション、ブランド力の低下のいずれもが、最終的にはメーカーの収益性の悪化をもたらすことになる。

これに対し、メーカーが PB 供給を行うことによるメリットとしては、次のような点が指摘できる。第 1 に、新規の供給契約による販路の拡大である。第 2 に、返品なしの全量買取りによる、販路の安定確保と販売リスクの回避である。第 3 に、PB では営業や販売促進活動が必須ではないため、それらのマーケティング・コストを大幅に削減できる。第 4 に、工場稼働率の向上である。とくに、遊休設備を抱え稼働率の低迷に苦しむ不況局面では、PB 供給への誘因は強まる。第 5 に、計画的な生産である。小売側の販売予測、そして発注情報の事前共有が円滑になされるならば、ロスの最小化をはじめとする生産の実需への同期化・延期化の利益を享受しうる。第 6 に、商品開発力の向上である。小売側が P O S 情報や店頭で入手した定性情報をメーカーに提供しながら、商品開発に両者が協働で取り組むことで、消費者ニーズにより適格的で需要創造に結び付く商品の開発が可能になる。これとも関連するが、第 7 に、商品開発会議などでの小売とのコラボレーションにより、小売企業との緊密なコミ

⁸ メーカー希望小売価格の実現については、すでにオープン価格制が導入されているカテゴリーでは、そもそもメーカーの価格管理の意味が重要性を失っているのかどうかの検討が必要になる。

コミュニケーションが行われることである。

メーカーのPB対応には、以上のような一般的なメリットとデメリットの両面が指摘できる。だが、より実態に即してみると、一概にその一面を強調することが適切ではないことがわかる。例えば、デメリットとしての収益性低下のリスクについては、最近、小売企業のPB戦略が低価格訴求型から品質志向型あるいは高付価値型へとシフトすることで、増加した付加価値部分の利益分配を通して、いわゆるウイン・ウインの関係性を形成しうる領域が拡大している。もちろん、一方で、格安PBが導入されることで、インターネットを通じたリバーズ・オークションなどを活用したPB調達における低価格圧力がより一層強まる傾向もみられる⁹。また、メリットとしての販路の安定確保についても、実際には、数量契約がなかったり、取り交わされたとしても十分履行されないような場合には、他社へ転売できないPB商品は過大な在庫負担となる。かりに短期で取引停止になると、PB商品在庫に加えて包材などの不良在庫化、ライン・施設の遊休化などが生じる。また、遊休施設の活用とはいっても、実際には、汎用品ではないPB供給ではラインの変更などの追加投資が必要になり、そもそも、商品によっては、PB発注がミニマム・ロットを超えなければ規模の不経済が生じる。このようにPB対応がメーカーにとってどのような成果や問題点をもたらすのかは、PB対応の具体的な仕組みや契約実態によって大きく異なることになる。

PB供給の受託は、一つ間違えば、NBのブランド力の低下やNBとPBとのカニバリゼーションによる売上の減少などのリスクをメーカーが負担することになる。にもかかわらず、食品メーカーにとって、「NBの売上を維持・拡大するうえでもPB戦略の見直しが不可欠」（大塚2009、p.38）となっており、大手メーカーでさえも、大手小売企業の要請を無視できない状況が広がりつつある。このことは、PB対応がPB以外のNBを含めた取引関係から評価されなければならないことを示唆している。

（2）注目される関係性要因

食品メーカーは、通常、これらのデメリットを最小化し、かつメリットを最大化する方向でのPB供給戦略を策定することになると考えられるが、いま一つの留意点として、PB対応がメーカーにもたらすメリットとデメリットは、実際にはメーカー側の内部資源や競争環境などの個別的な条件に応じて異なることである。PB対応を選択するか否かは、最終的には、当該メーカーの市場における地位と戦略に依存することになる（Ogbonna & Wilkinson 1996）。

Verhoef（2002）らは、メーカーがPB供給に対応する動機として「経済的要因」、「競争的要因」、「関係的要因」を挙げている。「経済的要因」とは、メーカーの保有する余剰生産能力を活用し、工場の稼働率を高めることへの志向性である。「競争的要因」とは、競合他社がPB供給をするとき、競争上、自らもこれに追随することである。「関係的要因」は、PB対応を通して小売企業との関係性の強化を目指すことである。この動機の整理からも、メーカーがPB供給を行う理由が小売側からの対応要求圧力のみにあるのでは決してなく、水平的

⁹ 小売企業側が上限価格を提示して、もっとも安い価格条件を提示した企業が供給契約を獲得するリバーズ・オークション方式が結局のところ低品質な商品の供給につながる可能性が高い。メーカーが部品調達にあたってリバーズ・オークションし、多くの節約を実現している実態は、阿部真也（2009）『情報流通革命』ミネルヴァ書房、pp.151-155、を参照。

な他社との競争関係、さらには自社の利益基準にある場合がありうるということがわかる。とりわけ、関係性志向の動機は、小売企業との目標の共有と機能分担、そして利益の配分をめぐる合意へと進化する可能性をもつ点で注目される。商品開発力はあるものの、資金力の制約から販促費に十分な投資ができず自社ブランドのシェアが伸び悩んでいる食品メーカーにとって、小売企業との提携・パートナーシップが有効な選択肢として位置づけられるのはその一例といってよい（堀 2007、p.7）。

4 日本における PB 市場の展開方向

（1）PB シェアの動向と見通し

日本の食品市場における PB 比率は約 4%であり、近年、急速に高まりつつあるとはいえ、なお欧米の 10~40%と比較すると格段に低い水準にとどまっている。その理由に、①小売業の上位集中度の低位性、②消費者の強い NB 志向、③メーカーと小売業者との直接取引が例外的であること、が挙げられる（堀 2007、p.2）。これらの条件は徐々に緩和しつつあるものの、依然、日本的な流通構造や消費志向の特性として根強い。それゆえ、今後とも日本では PB 商品が欧米のようなシェアにまで急速に高まるとは考えにくいと考えられる。イオンが 2010 年度目標 PB 売上高目標を 7,500 億円と計画していたことは前述の通りであるが、2009 年度の実績 4,500 億円は前年度比 2 割増とはいえ、計画の約 8 割にとどまり、2010 年度目標の修正が必至となった（日経MJ、2010 年 3 月 10 日、5 面）。また、中小スーパーでは、開発コストに見合った収益を確保できないとの判断から PB の縮小を表明している。

ここで注目したいのは、PB 先進国のイギリスにおいても、PB シェアが一貫して上昇してきたわけではない事実である。イギリスの大手スーパーは 1980 年以降、PB 拡大に積極的に取り組んできたが、当時、最大手であったセイズベリでは、1970 年代後半に PB シェアが 60% 超に達した段階で、再び、その比率を低下させてきた。より最近では、100%PB 小売業者として発展してきたマークス・アンド・スペンサー¹⁰が NB 商品を投入する政策転換を進めつつある（The Grocer, 16 August 2008, pp.24-26）。このようにイギリスの大手スーパーは、PB 商品のみで顧客吸引力を高めることには限界があるとの判断に立ち、NB との品揃えミックスをより適切な戦略として選択しているとみてよい。中村（2009）も、PB シェアが高くなりすぎると、消費者のバラエティ・シーキングのニーズを満たしにくくなることと指摘しており、食品のブランド志向が強い日本の消費市場特性は PB 拡大にとっての制約条件となる。

（2）カテゴリー別の動向と見通し

PB の優位性はカテゴリー毎に異なる。100%PB 小売業態の優位性をみても、アパレルや家具などの専門小売業者ではそれが認められるとしても、スーパーなどの食品を総合的に品揃えする小売業種には必ずしも当てはまらない。その理由に、①消費者のバラエティシーキング、②店頭での衝動買い比率の高さ、そして同時に、③生存と健康の糧としての必需性、

¹⁰ マークス・アンド・スペンサーが PB 小売企業としてどのように発展してきたのかは、戸田由美子（2008）を参照のこと。

という食品の多面的な商品特性が影響しているように思われる。食品小売企業が食品カテゴリでの総合的な品揃えに拘るかぎり、PB 比率は 26%程度が限界であり、事実、多くの小売業者の PB 目標数値は 15~20%であるとの指摘（岡 2009、p.10）は、経験的な判断とはいえ、それなりに説得力をもつものである。

食品 PB 全体シェアの今後の見通しをかりに4分の1程度と想定したとしても、食品カテゴリ内のサブ・カテゴリ別にみると、その推移はかなり異なるであろう。消費者アンケート結果からは、PB 購入比率の高いのは牛乳、食パン、菓子、飲料、インスタント食品などであり、一方、低いのは乾物や缶詰などである。もっとも、いくつかのアンケートにより結果は異なっており、その一般化には慎重を期する必要がある。そこで、消費者はいかなる理由で PB を購入しているのかを本調査事業のアンケートの結果からみると、消費者の回答率の高い順に、「価格が安いから」、「メーカーのブランドに劣らない品質だから」、「スーパーが責任を持って販売していそうだから」と続いている。例えば、牛乳の PB 商品では、NB 商品との価格差が明確であり、品質と安全・安心についての高い評価が定着していることが高いシェアの要因であることが確認できる。

小売企業の側は、PB 開発の対象とするカテゴリの決定をどのような基準で行っているのか。例えば、堀（2007）は、カテゴリ選択の基準として、①市場規模、②上位メーカーの販売集中度、③市場成長率、④低価格志向・差別化志向の消費者の構成比、⑤業態別販売構成比、を挙げている（p.7）。そのうえで、①市場規模、②上位メーカーの販売集中度、の2つの要因に限定するならば、PB 展開が有望視されるのは、市場規模が大きなカテゴリであり、かりに市場規模が小さくとも、上位メーカーの集中度が低ければ、その対象になるとする。市場規模の大きい商品カテゴリほど、小売企業にとって PB 開発の対象となることは妥当な指摘であるが、集中度の問題はややパワー視点を重視した見方というきらいがないわけではない。

近年、たしかに大手食品メーカーも大手小売企業もM&Aを通して事業規模を拡大し、経営資源の補完と強化による競争優位の確立を目指す動きが進展している。だが、事業規模の拡大が必ずしも経営の効率化やシナジー効果にストレートに結びつくわけではなく、製造における規模の不経済が生じたり、小売の商品調達の本格化が容易に進展していない面がある。要するに、かりに双方の上位集中化が進展したとしても、それが直接、PB 対応に影響するのではなく、M&A後のメーカーの工場の統廃合、あるいは小売企業の PB をめぐる調達の集約化などの達成度合いによる。問題は、PB 取引が双方にとって適正ロットが実現できるかどうかであり、メーカー側にとっては生産における規模の経済性が発揮される最低ロットの受注が望ましく、小売企業の側にとっては、単品での年商規模基準の商品の増加が追求されるようになってきている¹¹。こうした経営行動からも、①市場規模と③市場の成長性の2つの要因が考慮されるのは当然のといえる。さらに、小売業の多業態化や PB の階層化が進められるなかで、⑤業態別販売構成比や④低価格志向・差別化志向の消費者の構成比などが、PB 導入のカテゴリの選択基準として、ますます重要になっている。

¹¹ イオンでは、現在の年商 10 億円以上のメガヒット商品の育成を掲げている。とはいえ、同社の PB アイテム数は現在、約 5,000 品目あるが、そのうち年商 10 億円以上の商品は約 50 品目にとどまる（日経MJ、前掲紙、5 面）。

（３）垂直統合化の動向と見通し

いま一つの大きな論点は、PB 商品導入がどの程度まで食品サプライチェーンの統合化として進化しているのかである。究極的な商品差別化の観点からは、小売企業がメーカーとの業務・資本提携を通して自社商品専用の工場を確保する、あるいは自らパン製造の専用工場を設置する、さらに最近では農業生産へ直接参入する動きもみられる。PB の展開方向として、生産と流通との機能分担関係が全面的に解体し、小売企業は従来メーカーに依存していた多様な製品を開発し、管理するという能力を自ら取り込み、内部化する方向を志向しつつあるかのようにみえる。

イギリスでは、小売企業が早い段階から商品研究所を設置し研究開発機能を内部化することで、PB 開発において決定的に重要な役割を果たしてきた。Laalsonen (1994) によれば、イギリス最大のスーパーテスコでは、300 人の仕入担当者、400 人の広義の技術・品質管理者で総勢 700 人もの PB 関連業務のスタッフを抱えていたという¹²。だが、日本ではそのような動きは例外的しかない。とくに最近の価格低迷に伴う利益状況の悪化に伴い、バイヤー組織のスリム化が進められ、商品開発に人的資源を投入する状況にはない。また、近年、注目される大手スーパーによる農業参入についても、その規模からして実験的なものの域を出るものではない。生産過程の直接的な掌握は、それにより大きなリスクを抱え込むことになるため、一部の差別化製品の生産過程の内部化自体より、むしろ学習効果を期待しての取り組みという性格が強いと判断される。

メーカーは「狭く深い」開発力、小売業者は「多様で浅い」品揃え（とくに総合小売）というそれぞれの優位性がある。結局、「小売企業は新製品の技術開発力はメーカーに依存しながら、企画は協働で行う」（加藤・崔、p.21）という方向性がより一般的であると考えられる。

（４）利益貢献度と PB の見通し

企業経営にとって最終的なポイントとなる PB の利益貢献度については、きわめて重要な事実を確認しておくことが必要である。第 1 に、遊休施設の有効利用を動機とした PB への取り組みは、短期的にはともかく、中長期的にはメーカーに十分な収益を保証しない可能性がきわめて高い。それは、本来的に遊休施設の有効利用であるがゆえに、設備費がコストに算入されないことが常態であり、そのことがこのケースの PB 商品供給の低価格の決定的に重要な基礎となっている。しかし、仮に PB 開始の初期の動機がそうであったとしても、供給契約が継続され小売店頭の品揃えにおいて定番化し安定供給が要請されるようになれば、メーカーは、当然、その固定費をコストに織り込んでいかざるをえず、こうして価格の低位性と安定供給との矛盾が生じていくことになる。これとともに、低価格 PB が需要の価格弾力性の小さいカテゴリーで需要を増大させることなく、NB とのカニバリゼーション、すなわち NB 需要の PB 需要への切り替えに終わるならば、メーカー側の収益性は二重の意味で悪化する。つまり、遊休施設利用型の低価格訴求 PB 供給は、品揃えの定番性を重視しない 100 円ショップのような D S 業態には適合性があるものの、それ以外の定番商品の安定的品揃えを重視する小売業態、とくに必需性の高い食品小売業では取引関係の継続性は見込めない。

¹² セインズベリの場合、1920 年代には商品研究所を設立している (Senker1989、矢作 2000、p.197)。

第2に、PBとNBの直接製品利益の比較から浮かび上がってくるPBの最終的な収益性の劣位性である¹³。一般にPBは、NBと比較して、小売企業にとって価格優位性ととも粗利益率が高いことがそのメリットとして指摘される。しかしながら、低価格というPBの価格優位性は、結局のところ、PBの高い粗利益率のメリットを相殺し、全体としての収益性を悪化させることが少なくない。さらに、PBの商品回転率がNBのそれよりも同水準か低いならば、PBシェアの拡大はより一層の収益悪化を招く。

第3に、PBロイヤルな消費者の購買行動の影響がある。PB顧客の客単価は安く、その結果、小売企業にとっての粗利益額も小さくなりがちである。PBロイヤルな消費者は、価格に敏感で、かつ店舗の買い回り行動を採るからである。この点は、寡占化が著しく消費者の小売店舗の選択性が低く、また大手スーパーによるPBミックスとストア・ブランディングが進展しているイギリスの場合には必ずしも当てはまらない。しかし、日本のように店舗密度の高い国では、より顕著に現れる傾向である。小売企業がプレミアムPBへの向かう必然性は、こうした低価格訴求型のPBの低収益性に求められる。

5 おわりにー食品メーカーのPB対応の課題ー

小売企業の「PB商品は常にNB商品をベンチマークの対象とするかたちでその存在を規定されてきた」（陶山・後藤・大田 2008、p.60）。NBは太陽で、PBは月、との比喻はそのことを的確に言い当てている。これに対し、PB先進国のイギリスの大手小売企業では、すでにNBを上回る品質のPBがいわば太陽の位置を占め、そのPB戦略を通して、ストア・ロイヤリティの高める手段となっている（加藤・崔 2009、p.20）。もっとも、日本のスーパーでは、PBは月の位置に留まり、かつストア・ロイヤリティの獲得は端緒的な段階にある。当面、日本のこうした状況に劇的な変化はないと考えられる。こうした状況の下で、食品メーカーは、自律性を確保しつつ、自らの社会的機能・責任を果たしていくうえで、いかに対応すべきなのであろうか。

当面、日本の食品市場をPBが席卷する状況が想定しにくいことから、食品メーカーの採用すべき基本戦略は、NBを基本としつつ、PB対応を選択的に行う「統合的混合ブランド製品戦略」にあるといえる。かつて根本（1995）がCook & Shutte（1967）に依拠しながら整理した混合ブランド戦略にかかわる課題提起は、基本的には今日なお有効性をもつと考えられ、若干の修正を加えて整理すると次のようである。①企業としての基本ブランド戦略を明確にする、②その上で、NBをベースにしながらか選択的・限定的にPB供給に対応する。PB対応にあたっては、③適切な商品カテゴリーの選択、④収益目標を踏まえたロット基準と価格基準の明確化、⑤プロモーションや製品リニューアルなどのマーケティング投資計画、が重要になる。以下、この個別的な戦略課題について、より詳しく展開しよう。

商品カテゴリーの選択については、導入期のライフサイクルにある商品、ないし今後、市場の成長性が見込まれる新商品がその対象となる。PB投入がNBとのカニバリゼーションを引き起こし、全体の需要を縮小しかねないカテゴリーでの対応は収益悪化の悪循環に陥りかねない。元来、標準的なPB商品がもたらす利益は小売企業にとってさえ決して大きくはな

¹³ PBとNBの収益性への影響は、詳しくは、Ailawadi & Harlam（2004）および中村（2009）を参照のこと。

いからである。大手スーパーが志向する単品で巨大な売上高を実現するメガヒット PB 商品は、こうした基準で選択されることになる。こうした需要創造型の PB 対応は、短期の利益回収を前提とすべき遊休設備利用型の PB 対応と比較して、中長期の利益目標に立った取り組みとなる。

もちろん、PB 戦略のすべてがマス・マーケティング視点に立ったメガヒット商品路線を目指すということではない。いま一つの方向として指摘できるのが、消費者のバラエティ・シーキング志向に即した小ロットのローカル・ブランド商品の PB 化である。中小スーパーにとっては、大手スーパーが取り込みにくい、数量確保に不安定性がある商品や、供給に季節性のある商品についての PB 化で優位性を発揮する余地が広がりつつあるように思われる。もっとも、大手チェーンはこのセグメントへの対応を地域限定商品という枠組みで強化しており、ローカル・ブランド商品の PB 化をめぐる競争はより一層、強まる可能性がある。ただし、大手小売にとってのエリア対応ロットを下回る市場規模の小さな商品について、中小メーカーが PB 対応と自社の MB（メーカー・ブランド）供給のいずれを選択すべきなのかについては、検討の余地がある。

メガヒット PB、ローカル PB のいずれにとっても、次のような商品開発・供給の基本スタンスに立つことが重要である。昨今、「ライフサイクルの短期化を受けて食品メーカーの新商品開発体制に手詰まり感が出てきている」（堀 2007、p.7）ことが指摘される。コンビニエンスストアに典型的にみられる PB 商品のライフサイクルの短期化は、小売企業側の消費者への訴求力の維持・獲得競争の激化にその原因があり、いわば競争のための競争としての性格を強めることで、社会的ロスを増加させ、メーカーの商品開発力を疲弊させ、究極的に消費者利益の増大をもたらすものではない。メーカーにとって固有かつ最大の経営資源が革新的な新商品を生み出す研究開発力にあることから、商品開発体制を継続的に強化する条件の確保こそが、食品メーカーの活性化のみならず、小売企業の販売促進にとっても、そして消費者利益の観点からも望ましい。また、小売企業が商品差別化の要求水準を高め、「留め型商品」・汎用品ではない真の革新的な PB 商品の開発と供給を要請するときには、メーカーが開発投資を十分回収するためにロングセラー商品化が課題となる。

PB 供給は、メーカーにとって小売企業との戦略的なコラボレーション・協働であるとの基本認識が第一義的に重要である。第 1 に、今後、メーカーが PB 対応に主体的取り組みを進めていくにあたり、PB 開発に専任スタッフを配置するなどの人的資源の投資が欠かせない。第 2 に、全体として需要飽和化基調の下で新規の商品需要を創造するためには、メーカー単独で新商品開発と市場開拓に取り組むよりも、本来的に消費者志向的性格をもつ小売企業との協働によることが有効になっている。商品開発では小売企業の提案するコンセプトとメーカーが保有する技術との融合が実現し、商品の供給ではメーカーの生産力と小売マーケティングとが密接に連動する。第 3 に、両者で構築する排他的なサプライチェーンの優位性を発揮するためには、原料調達から物流まで含めた第三者を含めた高度な調整と管理が要求される。それは、トレーサビリティや安全性、環境や倫理などの新しい社会的品質をもつ食品を消費者に提供していくうえ避けて通れない課題となっている。

こうした協働的取り組みを発展させていくうえで、小売企業とメーカーとの公正で対等な取引関係が絶対的な必要条件となる。大手小売企業からの PB 要請が「踏み絵」のような性

格をもつならば、両者の健全な関係性は展望しえない。「取引がスタートした後、やがてさらに進化したチームMDやサプライチェーンの確立を目指した強固な共同体的取組みに変化していく」(岡 2009、p.9) ことを実現するためには、情報共有とともに売上予測の精度の改善、そして売上予測に達しなかった場合の返品・廃棄などの事項について対等な事前の合意がなされていなければならない¹⁴。あわせて、両者の組織的な連携の強化には、トップ・マネジメントを含めた多階層でのコミュニケーションが必須である。

<主要参考文献>

- 1 Ailawadi, K.L. and HarlaMB. (2004) , "An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins : The Role of Store-Brand Share", *Journal of Marketing*, Vol.68.
- 2 Cook, V. J. & Shutte, T. F. (1967), *Brand Position Determination*, Allyn and Bacon.
- 3 Humphries, G. & Samways, S. (1993) , *The Outlook for UK Retailing in the 1990s*, *Financial Times Business Information*.
- 4 Laalspne, H. (1994), *Own Brands in Food Retailing across Europe*, Oxford Institute of Retail management, Templeton College, Oxford.
- 5 Ogbonna, E. & Wilkinson, B. (1996), *Inter-organizational power relation in the UK grocery industry: contradiction and developments*, *The International Review of Retail, Distribution and Research*, October.
- 6 Senker, J. (1989) , *Food Retailing, technology and its relation to competitive strategy*, M. Dodgson (ed.), *Technology Strategy and the Firm*, Longman.
- 7 Verhoef, P.C. and Nijssen, E.J. and Sloot, L.M. (2002) , *Strategic reactions of national brand manufacturers towards private labels*, *European Journal of Marketing*, Vol.36 No.11/12.
- 8 阿部真也 (2009) 『情報流通革命』 ミネルヴァ書房。
- 9 大塚寛人 (2009) 「P B戦略の見直しに動き出す大手食品メーカー」三菱東京UFJ銀行『2009年度業界見通し』。
- 10 岡聡 (2009) 「商品戦争に巻き込まれぬ生き残り策を」『AFCフォーラム』2009年12月号。
- 11 尾崎久仁博 (1997) 「コンビニエンスストアをめぐるパートナーシップ」近藤文男・中野安編著『日米の流通イノベーション』中央経済社。
- 12 加藤司・崔相鐵 (2009) 「進化する日本の流通システム」崔相鐵・石井淳蔵編『流通チャンネルの再編』中央経済社。
- 13 木立真直 (2006) 「小売主導型流通システムの進化と展開方向」木立真直・辰馬信男編『流通の理論・歴史・現状分析』中央大学出版部
- 14 木綿良行 (1975) 『プライベート・ブランドの意義と我が国の状況』流通問題研究協会。
- 15 佐藤善信 (1996) 「有力メーカーとパワー・リテラーの戦略的駆け引きー確執と協調を超えて」石原武政・石井淳蔵『製版統合ー変わる日本の商システムー』日本経済新聞社。
- 16 陶山計介・後藤こず恵・大田謙一郎 (2008) 「P Bロイヤルティ構造の日英米比較」日本商業学会『流通研究』第11巻第2号。

¹⁴ 対等な取引関係の構築にあたって、根本 (1995) が提起したように、小売のパワーが強まるなかでは、文書契約の対等性を追求するよりも、むしろメーカー側がP B対応の内部基準を明確にすることが現実的ともいえる。

-
- 17 ジョン・ファーニイ&リー・スパークス編/辰馬信男監訳 (2008) 『ロジスティクスと小売経営』白桃書房。
 - 18 戸田由美子 (2008) 「マークス&スペンサー - 100%プライベート・ブランドの店」マーケティング史研究会編『ヨーロッパの小売業—その史的展開』同文館。
 - 19 中村博 (2009) 「プライベート・ブランドの成長戦略」流通経済研究所『流通情報』2009年1月号。
 - 20 早川絵梨 (2010) 「日本におけるプライベート・ブランドの普及に関する考察」『2009年度中央大学商学部木立ゼミナール卒業論文集』。
 - 21 堀千珠 (2007) 「注目される特定小売業者限定品の拡大とメーカーへの影響」みずほコーポレート銀行『Mizuho Industry Focus』Vol.60. No.8。
 - 22 根本重之 (1995) 『プライベート・ブランド—NBとPBの競争戦略』中央経済社。
 - 23 矢作敏行 (1993) 「流通チャネルの変動」日経流通新聞編『流通現代史』日本経済新聞社。
 - 24 矢作敏行 (2000) 「プライベート・ブランドの発展過程—イギリス・スーパーマーケットの場合—」矢作編著『欧州の小売りイノベーション』白桃書房。
 - 25 横井のり枝 (2007) 「欧州プライベート・ブランド市場」流通経済研究所『流通情報』2007年10月号。