

PB (プライベート・ブランド)戦略の枠組と展開

ヤハギ, トシユキ / 矢作, 敏行

(出版者 / Publisher)

法政大学産業情報センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

グノーシス : 法政大学産業情報センター紀要 = Γ ν ω σ υ ς

(巻 / Volume)

5

(開始ページ / Start Page)

3

(終了ページ / End Page)

13

(発行年 / Year)

1996-03-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00020886>

P B (プライベート・ブランド) 戦略の枠組と展開

矢作敏行

1. P Bの概念と種類

プライベート・ブランド (private brand、以下P B) は卸、小売業者などの商業者が主要な責任を負って開発し、販売している商品のことである。一般に、P B商品では商業者が商品仕様の決定、品質管理、物流、商品ラベル、包装、デザインなどの商品企画・販売に広範囲な責任を負っており、生産者は生産に関わる限られた役割のみを担っている。

P B商品の歴史は古い。欧州では百貨店の登場による近代小売商業の成立以前から著名な洋服屋、靴屋、パン屋などが製品差別化を図るため自己の商品にブランドをつけていたとされる。P B普及率の高い英国では1870年代に起きた生活協同組合運動がP B普及の有力なきっかけとなった。生協は供給商品が良品廉価であることを訴求するため小麦粉、砂糖、塩、コーヒー、紅茶などの生活必需品に独自ブランドを採用した。他の小売業者がこれに追随し、P Bが普及したという⁽¹⁾。

米国ではスーパーマーケットが急成長した1930年代9割以上のスーパーマーケットでP B商品が販売され、有力チェーンでは総売上高の2割に達する例もあった⁽²⁾。

P Bプログラムは多様である。P Bの分類方法は種々あるが、ここでは分析目的に即してブランド命名法に基づく分類を示しておく⁽³⁾。

(1) 店舗名と同一のブランドを採用したP B

有名ブランド品専門店はこの命名法を採用しているから歴史的には比較的古いP Bプログラムといえるかもしれない。P B普及率の高い英国ではセインズベリ、テスコのスーパーマーケット・チェーンが店舗名を商品名としているほか、ギャップ、ベネトーンといった国際的専門店チェーンも

同様の方針をとっている。P B開発を重視する米国スーパーマーケットのクロガーも「クロガー」という名称のP Bをもっている。ただし日本のスーパー業界では一般的ではない。店舗と商品のイメージと信用を同時に訴求できるが、P Bプログラムのリスクは高くなる。

(2) 販売業者が独自のブランドを採用するP B

日本の有力スーパーで一般的な手法である。ダイエーは95現在低価格商品の「セービング」、住居用品の「サリブ」、食品の「キャプテンクック」など26の主要な自社ブランドをもっている。(4)

米国の総合量販店シアーズ・ローバックも家庭電気製品の「ケンモア」など商品ラインごとに自社ブランド・プログラムを展開している。商品分野や商品コンセプトの違いに応じて多様なP Bプログラムが展開できる。ただし英国の総合量販店のマークス&スペンサーは「セント・マイケル」という統一ブランドで衣料品、食品など取扱い商品のすべてをP B商品化している。

(3) 特定ブランド名をつけないジェネリック商品

genericという英語が商標登録されていない商品を意味することでもわかるようにジェネリック商品は「ノーブランド」を原則とし、包装や宣伝広告などのムダを徹底的に省き低価格を訴求する商品である。1976年フランスのハイパーマーケットであるカルフルが「自由商品」(Produits Libres)として売り出しの始まりで、77年には米国スーパーマーケット・チェーンのジュエルが、78年には日本のダイエーが「ノーブランド」商品として発売している。しかし「自由商品」や「ノーブランド」も一つのブランドとみなすと、ジェネリックは(2)のタイプのP B戦略の延長線上にあるともいえる。

(4) その他のPB

上記PB商品はいずれもPBの定義に該当しているが、定義とはややニュアンスを異にするタイプのPBがある。日本のスーパーのPB商品開発の歴史の初期に出てくるダブル・チェックは製造元のメーカー名と販売元の小売業者名が併記されていた。これはメーカーが商品仕様を決めている一種の専用商品（特定小売業者向け商品）である。有名デザイナーが特定小売業者向けに開発した商品で、デザイナー名がブランドとしてつけられている商品も同様に一種の専用商品といえる。ダブル・チェックや専用デザイナー・ブランドは商品開発等を生産者が主導している点でPBの定義とやや異なるが、PBに含める場合が多い。

本稿では、このように多様なPBプログラムの基本的な戦略の枠組を米国スーパーマーケット産業のデータからまず引き出し、それを古典的PBプログラムとして位置づける。ついで日本におけるPBの導入、発展過程を最大の小売企業のダイエーに代表させて概観する。そして古典的PBプログラムとダイエーの戦略の展開を突き合わせながら、PB開発戦略の基本的な課題と方向を探ることにする。

2. 米国スーパーマーケットの古典的PBプログラム

一般的に小売業者がPBを扱う動機としては、

- ① 低価格販売競争への対処、
- ② 利益確保、
- ③ 差別的品質の確保、
- ④ 多ブランド政策による広範囲な顧客の吸引、
- ⑤ 店舗忠誠度の向上、
- ⑥ 安定供給源の確保、

が考えられる。

またPB普及の一般的促進要因としては、

- ① 製品ライフサイクルの成熟化に伴う製品革新の停滞、
- ② 遊休生産設備の存在、
- ③ 製造技術の伝播、

④ ワンストップ・ショッピング機能を提供する店舗の出現、

⑤ 大規模小売企業の購買力増大、等を挙げることができる⁽⁵⁾。

しかしナショナル・ブランド（national brand、以下NB）の普及を促進する一般的な要因を指摘することができる。技術革新の加速、マス媒体を背景としたブランド知名度の浸透、所得向上による欲求の高度化、安全・環境問題等から品質信頼性の重視などNB商品に有利な要因は少なくない。PB戦略はこうしたNB、PBのブランド間競争を視野におさめて展開されることになる。ここでは米国スーパーマーケット業界を例にとり、古典的PBプログラムの主要な要素を取り出してみよう。

米国連邦政府系調査委員会の全米フード・マーケティング委員会（National Commission on Food Marketing、以下NCFM）が1960年代に収集した膨大な量のデータのなかにPBに関する貴重データが隠されている⁽⁶⁾。

(1) 対象分野

1963年全米上位スーパーマーケット40社のうち35社が何らかの分野で生産拠点を垂直統合していた。とくに上位4社をみると、垂直統合した商品分野は1社平均33商品にのぼっていた。ベーカリー商品、乳製品、食肉、コーヒー、缶詰果物・野菜が代表的な分野で、当時炭酸飲料、冷凍果物・野菜、牛乳、アイス・クリームの分野では垂直統合が増大する傾向をみせていた。

上位40社が垂直統合した生産設備は全米規模の生産に対しベーカリー製品11%、コーヒー10%、アイスクリーム7%などに達し、その売上高は各チェーンの売上高の8~9%を占めていた。

当時の米国スーパーマーケット業界ではPBは生産段階の垂直統合の進展を反映し普及した。NCFMが調査した缶詰野菜、缶詰果物、冷凍野菜、冷凍果汁、ベーカリー、乳製品、コーヒー、ベーコン、ソーセージの9商品ではスーパーマーケット・チェーンの場合PB比率（その商品カテゴリーの売上高に占めるPBの比率）はベーカリー、

乳製品、冷凍果汁、冷凍野菜でほぼ5割に達し、ベーコン、コーヒー、ソーセージ、缶詰果物で3割を超えていた。

調査結果は垂直統合が進み、PB比率が高い商品分野とは製造技術が広く普及しメーカー数の多い缶詰など加工食品である点を示唆している。70年代半ばの調査では日本でもPB比率が高いのは醤油、味噌、下着、小麦粉など成熟期にある生活必需品であることがわかっている。それら分野はどちらかといえば参入障壁の低い非寡占型市場である⁽⁷⁾。

なおスーパーマーケット市場全体のPB比率(金額ベース)は80年代から90年代にかけて10~20%の間を変動している⁽⁸⁾。

(2) 販売価格

冷凍濃縮オレンジ果汁、缶詰のグリーンピース、ケチャップなど代表的なPB10品目についてPB、NBの価格差を12週にわたり複数のスーパーマーケットで調査した結果によると、広告されているNBはPBより平均で20%高いことがわかった。多くのPBはNBより10~25%低く価格設定されており、価格競争を差別化するための低価格販売がPB導入の強い動機であることをうかがわせている。

(3) 収益性

代表的なPB13品目の平均粗利益率は24.8%と同種のNBの同22.4%を二ポイント以上上回っている。PBは価格競争対策であると同時に利益確保の手段でもある。

商品陳列の棚割り面積単位当たり売上高はPBが若干劣っているが、同粗利益額は同水準にある。またPB対NBの売上高比率は48%対52%で棚割り面積比率とまったく同じである。PBだからといって実力以上に棚割りで優遇されているということはない。

(4) 品質水準

NCFMの調査に携わったパッドバーク(1968)は大半のPBは品質に関する多数の基準を設けた仕様書に基づく仕入活動が行われていると述べている。その結果、PBプログラムは上級ラインと

下級ラインに分かれる傾向が認められ、上級ラインは競争関係にあるNBと同一かそれ以上の品質管理基準を設定し、下級ラインでは競争的低価格を実現するための商品開発が意識的に追求されているという。

以上から描くことのできる古典的PBプログラムとは参入障壁の低い生活必需品分野を主たる対象に、低価格・高粗利が商品開発の基本的課題であることがわかる。ただし品質水準は価格設定やその他の商品コンセプトとの関連からやや多様となる可能性を示唆している。

3. ダイエーのPB戦略の変遷

日本におけるPBの導入、発展動向をダイエーに代表させて大づかみに理解する。

ダイエーは創業以来「良い品をどんどん安く」を社是に掲げPB開発を重視してきた。業界では「マーチャンダイジングのダイエー」と称されている。そのことに対する創業社長である中内功の自負は相当なものである。

「品揃えというようなことは考えてこなかった。マス・マーチャンダイザーとして単品大量販売の実現を目指してきた」(95年7月1日日本商業学会関東部会での発言から)。

入手できる資料とそれを補足するためのヒアリングによると、ダイエーのPB開発の歴史はおおよそつぎの4つの時代を経ている。

(1) 揺らん期(1960年代)

1957年の創業から3年目に当たる1960年(昭和35年)、ダイエーは千林、三宮、三国の三店舗体制で年間売上高31億円を挙げ、関西地区の有力なディスカウンターとして注目されるようになった。当時のマーチャンダイジング(仕入・販売業務の総称)の課題は「一流メーカーのよい品を」「必ず安く」「買いやすいセルフサービスで」提供することだった⁽⁹⁾。「一流メーカー品を必ず安く売る」。ダイエーの創業期を特徴づけるこの安売り商法がダブルチョップ商品を生むきっかけとなった。

初期の代表的な商品は衣料品では60年の女性用ストッキング（製造元ゲンゼ）、62年のカッターシャツ「ブルーマウンテン」（同東洋紡）、食料品では62年の「ダイエー粉末ジュース」（同ニコ商事）、「ダイエーマーガリン」（同カネカ食品）、65年の既小麦粉「ビーナス」（同日本製粉）などである。70年代にかけて各分野で製造元有力メーカー、発売元ダイエーのダブルチョップ商品がつぎつぎに開発された。有力メーカーの信用と量販店の販売力を結合したのがダブルチョップ商品と説明された。

しかし実際はダイエーの安売り商法に反対する中小小売業者の声が強まるなかで価格の乱れに困惑した有力メーカーが妥協策としてダイエー専用商品を提供したというのが真相である。当時のダイエーは業界の商習慣を打ち破る過激な安売りゆえに一流メーカーから出荷停止状態に陥ることがしばしばみられた。どのようなかたちであれ、一流メーカー品を仕入れ、安く売ることが当時のダイエーの目標だった。一方、メーカーの側には流通革命の機運が高まるなかで除々に力をつけていたスーパーの大量販売能力を利用しようという計算が働いていた⁽¹⁰⁾。

ダブルチョップはメーカーの商品開発力と社会的信用に大きく依存した商品であり、商業者が製品仕様や品質管理に関与する例は決して多くはなかった。

（2）挑戦期（1970年代）

71年ダイエーは大阪証券市場第二部の株式を上場し、翌72年8月期決算では三越を抜き、小売売上高日本一の座に就いた。年間売上高は3千億円規模の達していた。

70年代高度成長のあおりと石油危機から物価高騰が深刻化した。ダイエーは社是に従い物価との闘いに挑んだ。72年3月物価値上がり阻止運動の開始を宣言し、しょう油、牛乳、洗剤など生活必需品33品種306品目の1年間価格据え置きを行った。この運動は消費者からの支持を受け、他社も追随するにおよび、73年のモノ不足騒動を経て75年5月まで継続された。さらに第2次石油危機後

の80年1月には再開されている。物価値上がり阻止運動でPBは大きな役割を果たした。73-74年時360品目のうちPBが51%（72-73年同35%）を占めていた。

実際、物価高との闘いはダイエーの70年代のPB戦略を方向づけた。具体的にはつぎの3つのPB戦略の挑戦と挫折に要約できるだろう。

最初は生産段階の垂直統合による寡占メーカーへの挑戦だった。ダイエーは70年「ブブ」という自社ブランドで家庭電器製品の開発に着手した。71年にはカラーテレビを供給していた中堅メーカー、クラウンに資本参加した。家電は有力メーカーによる流通系列化が進む典型的な寡占の市場だった。そこにダイエーは単品販売量が最適生産量を超えたとき生産段階を統合するというチェーン・ストア経営の教え通りに介入したのである。

つぎの試みは「ブブ」とはやや意味の異なるPB商品の導入だった。「なんでもただ安ければということで中小メーカーに生産させていたPB商品のあり方に新しい反省が求められた。（中略）ダイエーは、これまでの安かろう悪かろうのイメージの強いPB商品という言葉をやめ、ストア・ブランド（SB）商品へとその呼称を切り換えた。SB商品は、大手メーカーとの共同開発で誕生した商品で、高品質を維持することにウェイトが置かれている」（鳥羽欽一郎監修・編（1977）、172頁）。

70年代半ばPB戦略は微妙に変化し、大手メーカーとの品質本位のPB開発が新たに目指された。象徴的な動きは74年9月の再販売価格維持制度縮小を契機とした資生堂、カネボウとのPB化粧品共同開発だった。ダイエーは再販制度から外れる千1円以上の資生堂、カネボウ商品の値引き販売を自粛する代わりに、それぞれダブルチョップ商品を開発し75年4月から発売した。この時期ダイエーは花王、キッコーマン、大正製薬の各分野のトップ・メーカーと品質重視のPBを開発している。

トップ・メーカーとのPB共同開発は「ブブ」で寡占メーカーの流通支配に挑んだ戦略とは性格

の異なるものである。各メーカーの主力商品とは分野や商品コンセプト、価格帯の異なる商品であり、PBとNBのすれ違いが開発上計算されていたと指摘できる。NB商品の値下げ販売というチャネル・コンフリクト抑制のための妥協の産物という性格が強かった⁽¹¹⁾。

70年代最後の挑戦は78年8月のノーブランド商品の発売だった。簡易包装の徹底や宣伝広告、過剰品質の排除を訴求点としたノーブランド商品は米国スーパーマーケットのラルフ社を手本とし、同種のNBより30%、既存PBより15%安い価格が設定された。折からの物価高騰もあって食品15品目、日用品10品目の合計25品目で発売6ヵ月間で50億円を販売した。

70年代の挑戦は必ずしも成功しなかったがダイエーのその後のPB戦略を方向づけた。第1に、76年には「ブブ」はNBメーカーの商品開発力とブランド力に屈し店頭から姿を消した。83年にはクラウン株を売却した。これ以降ダイエーは仕様書発注方式による「工場をもたないメーカー」をPB開発の基本原則とし生産段階への介入とは明確な一線を画するようになった。

第2に、PBはメーカーのNBとの競争関係を激化するが他方でコンフリクトの緩和手段ともなる。ダブルチョップに続く、トップ・メーカーとの品質重視のPB開発の実験は価格やその他取引条件をめぐるコンフリクトを緩和しながら取引量を継続的に拡大する作用を担っている。これは90年代のいわゆる製販同盟にもつながる視点といえる。

第3に、ノーブランド商品は失敗に終わったが低価格PBの流れをつくった。ノーブランド商品は発売後6年目の84年、別の低価格PBプログラム「セービング」（80年発売）と新たに導入された「愛着仕様」（普段使用する衣料品、雑貨類を簡素なデザインと基本機能重視で提供する商品）の二つに吸収され、発展的に解消する。ダイエー社史（1992）はその間も事情を新しい生活様式の出現に「やや時代遅れ」（230頁）となったと説明している。

なお「愛着仕様」はスーパー業界のノーブランド商品導入ブーム時に西友が発売した「無印良品」への対抗商品である。

結局、ダイエーが70年代の試行錯誤で学んだのは適切な多ブランド政策の確立の必要性だった。

（3）見直し期（1980年代）

70年代の二度の石油危機を受け日本経済は80年代にかけて減速し、消費低迷とモノ離れがスーパー経営を襲った。ダイエーでは既存店舗の前年実績割れが続出し、積極的な投資に伴う負債が膨れ上がった。82年2月期の経常利益は大幅に減少し連結決算で40億円の欠損を計上した。クラウンの株式売却、ノーブランド商品の見直しはそうした事業の再構築期の意思決定だった。

80年代スーパー各社は業務改革を合い言葉に単品管理の徹底による在庫圧縮、値下げや廃棄処分のロス（損失）の減少による収益回復を目指した。収益に貢献しないPB商品の取扱い中止が相次いだ。

70年代後半から80年代初めにかけてダイエーのPB比率は20%前後で推移していた。82年2月期末PB商品の品目数はおよそ1万品目で商品別には衣料品約8,000品目、食品400品目、住居・家庭用品1,600品目という構成だった。PB比率は20.7%だった。それが2年後の84年2月期には7,200品目とおよそ30%削減され、PB比率は16.5%に減少した。とくに採算の悪い衣料品のPBが2,900品目と大幅に減少した⁽¹²⁾。

PBプログラムの再編成は品質重視と価格重視の2つのブランド体系を軸に行われた。社内的には前者はクオリティ・ブランド商品と呼ばれ「標的とする商品と比較し同一水準の品質であれば割安さを、同一価格であれば高品質を訴求する商品」であり、後者はプライス・ブランド商品という位置づけで「NB商品と品質は同一かそれ以上で価格が20%以上安い商品」との概念が定められていた。

この時期にいったん絞り込まれた商品は価格重視型PBは「セービング」で、品質重視型では衣料品の「クリスティ」（品質と素材にこだわった

女性用衣料品)、「ブルーマウンテン」(その男性用版衣料品)、食品の「キャプテック」、住居・家庭用品の「サリブ」(日々の暮らしに役立つ機能重視の商品)などを中心に新製品の投入、既存製品の改良が徐々に図られた。その結果、90年2月期にはPB商品数は15,000品目まで増大したが、販売額的にはNBが増え、PB比率は13%見当まで落ち込んだ。

(4) 再挑戦期(1990年代)

91年3月ダイエーはバブル経済後の平成不況に対応し、米国ウォルマートが提唱し成功した「エブリデイ・ロー・プライス」(毎日がお買い得)政策を取り入れ、価格重視の「セービング」を基幹ブランドとして低価格PB商品開発を拡充するとの計画を発表した。

「セービング」は、① 商品本来の機能の充足を優先的に開発した確かな品質、② ダイエーで最も低価格なPB商品、③ 加工食品、実用衣料、消耗雑貨など購買頻度が高く継続購入される商品、という基本コンセプトの徹底を図るため、消費者調査を含め商品の品質、機能、デザイン、包装、価格を全面的に見直した。92年2月に500品目近くあった商品は同年末までにほぼ半数の250品目に絞り込まれ、93年2月期には当初目標の年間売上高200億円を達成した⁽¹³⁾。

92年以降低価格PBのなかからヒット商品が相次いだ。バレンシア・オレンジ・ジュース、コンパクト洗剤、写真フィルムなどはNBより30~50%は安く、初年度から大規模な販売を達成した。95年2月期「セービング」は341品目で725億円(全体売上高の3.4%)を販売した。

80年代からのPB商品数の絞り込みはその間、一段と進んだ。同期末のPB品目数は4,600品目まで減少した。品目数の大幅な減少にもかかわらず、PB比率は13.1%と横ばい状態で推移した。その結果、PBの単品販売量は大幅に増大した。また95年8月中間期のPB比率は15.3%と増大する気配をみせている。

「セービング」の開発には従来のスーパー業界のPBと比較して2つの特徴がある。1つは、円

高や規制緩和を活用した国際的な商品開発の増大である。バレンシア・オレンジ・ジュースはブラジル、コンパクト洗剤は韓国、写真フィルムは欧州メーカーと、ヒット商品の多くが最良の調達先を発掘する努力から生まれた。80年代までの経営環境との違いがPB戦略にはっきりと現れている。

もう1つは、「良質の商品を低価格で生産、販売するための仕組みづくり」(91年3月の「セービング」見直しのニュース・リリースから)が強く意識されている点である。商品開発段階で原料調達、生産工程、物流の情報収集、蓄積が図られ、発売後も店頭情報による適正な生産計画、在庫補充が継続的に行われている。生産と販売の統合が巧みに進められるなかで価格か品質かというトレードオフ・アプローチを高い次元で解消するため、低価格と高品質を両立する価値創造型商品開発が追求されている。

4. ダイエーのPB戦略：小括

ダイエーのPB開発戦略は米国スーパーマーケットの古典的PBプログラムと重なり合う部分もっている。低価格販売と競争差別化を強く意識しながら、価格重視型、品質重視型の多ブランド・プログラムが選択された。部門横断的な共通ブランドとして低価格ラインの「セービング」と独自の商品コンセプトを打ち出している「愛着仕様」を配し、さらに衣料品部門ではたとえば男子向け実用衣料品の「ブルーマウンテン」、女性向け実用衣料品の「クリスティ」、品質重視の女性用衣料品の「ロリーナ」、ベビー用品の「メルヘンの世界」と、性別、年齢、商品コンセプトによる細分化戦略がとられている。

分野的には家電、化粧品といった典型的な寡占型NB市場に果敢に挑戦したが結果は思わしいものではなく、商品カテゴリー別にみてPB比率模が高いのは実用衣料、学習机、牛乳といった非寡占型市場の商品が多い。

ただし90年代にはいって単品販売量が多く高い利潤を獲得できる可能性のある寡占型市場に再び

三たびに参入している。過去ダイエーはチャネル・コンフリクトの緩和手段として専用商品を含めたPB商品の供給を有力消費財メーカーから受けたという事実があり、それゆえにPB商品が長期的に育ちにくかった。しかし近年の寡占型市場を含めた低価格PBの開発はそうではなく、ブランド力が製品革新の衰えた寡占型市場に照準を合わせている。

とくに円高を武器とした開発輸入に力を入れている。商品本部では単品大量販売実現のため開発輸入を行う分野として、

- ① NB寡占度の高い商品（高い粗利益の獲得できる商品）、
- ② 市場規模の大きな商品、
- ③ 内外価格差の大きい商品、

の3条件を重視している。

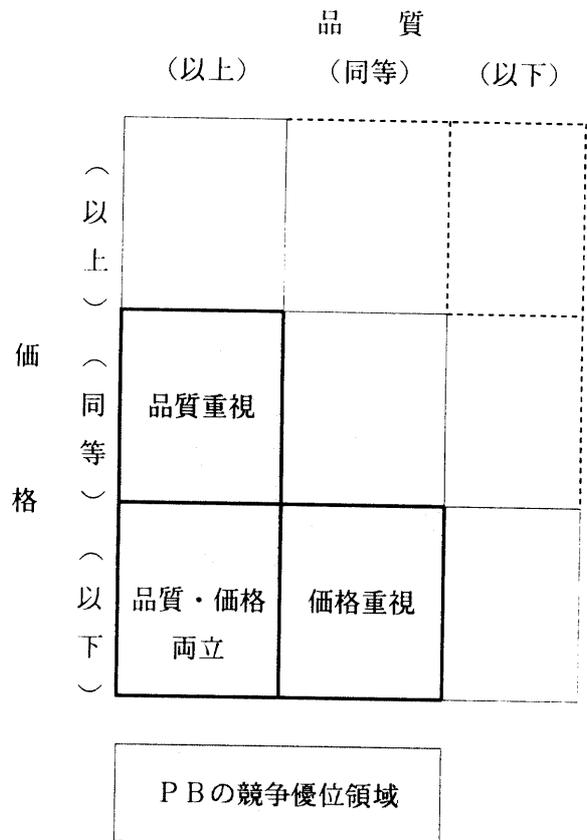
また商品開発の目標として、

- ① 品質は同等、
- ② 価格はNBの2分の1、

を設定している⁽¹⁴⁾。従来のPBと比べてディープ・ディスカウント（激安）が目指されている。コンパクト洗剤、炭酸飲料、オレンジ・ジュース、写真フィルムなどの低価格PBのヒット商品はこうして生まれた。「日本の物価を半分にしたい」という中内功社長の発言はこの開発輸入による低価格PBのコンセプトに基づいている⁽¹⁵⁾。

90年代の輸入開発型低価格PBの成功はPBの競争優位領域を明確にした。図1でその点を整理する。対NBでPBが競争で優位に立てるのは品質が同等で価格が割安な価格重視型、品質がNB以上に優れていて価格が同水準の品質重視型か、品質がNBより優れ価格が割安な品質・価格両立型の3つの領域である。点線の領域は競争劣位領域はPBは長期的には生き残れない。細い実線の領域はNBとPBが激しくシェア争いをする領域で、PBによる競争の差別化、収益の確保はむずかしい。したがって長期的にはPBは太い実線で囲った競争優位領域へと戦略をシフトする動機をもつことになる。

図1 PB開発戦略グリッド：競争優位領域 (NB比)



消費者にとって価値ある商品とは品質・価格両立型であることはいうまでもない。また価格重視はNBとの価格差が大きくなればなるほど、また品質重視型はNBとの品質差別化が顕著になればなるほど、価値創造的となり競争力を増すことになる。その意味では価格重視型、品質重視型戦略は品質・価格両立型への接近への誘因を内在している。

90年代のダイエーの低価格PB戦略は競争優位状況を低価格重視型から作り出しながら品質・価格両立型の究極の価値創造を意識している動きとも受け取れる。「良質の商品を低価格で生産、流通するための仕組みづくり」という「セービング」の商品コンセプトには単なる低価格PBではないという問題意識を読み取ることができる。

しかしダイエーは過去の経験からPB開発の困難性に対する認識を深めている点も見逃せない。70年代の生産段階の垂直統合や有力メーカーとの共同商品開発の失敗、さらに最近では95年の開発

輸入ビールの在庫処分セールからNBメーカーの壁の厚さを何度となく味わってきた。PB開発のリスクは大きい。中内潤副社長はPB開発戦略をつぎのようにはっきりと限定する。

「われわれは技術開発をしているのではないから、既存の商品の改良型でいくしかない」⁽¹⁶⁾。

そのうえで具体的なPB開発の切り口を、

「まず市場のマーケットボリュームの大きい商品というのが1つありますよね。皆さまが買われて日常使われる商品、市場にメーカーものとしてある程度普及している商品の中から不満を見つけ出すというのがわれわれの仕事です。価格や味やパッケージの大きさ、安心安全、あるいは健康という切り口も出てくるかもしれません」

と方向づける。これはPB比率の限界とPBとNBのブランド・ミックスを主張していることになる。したがって自社が開発したPBだからといって販売効率が悪い商品は商品は改廃される運命にある。中内功はいう。

「PB、SBの品揃えや商品開発を決めるのはお客さま次第。本部はあくまでもメニューは作るけど、それをどう品揃えするかは店ごとにPOS

データを見て仮説を立てて決めていく」

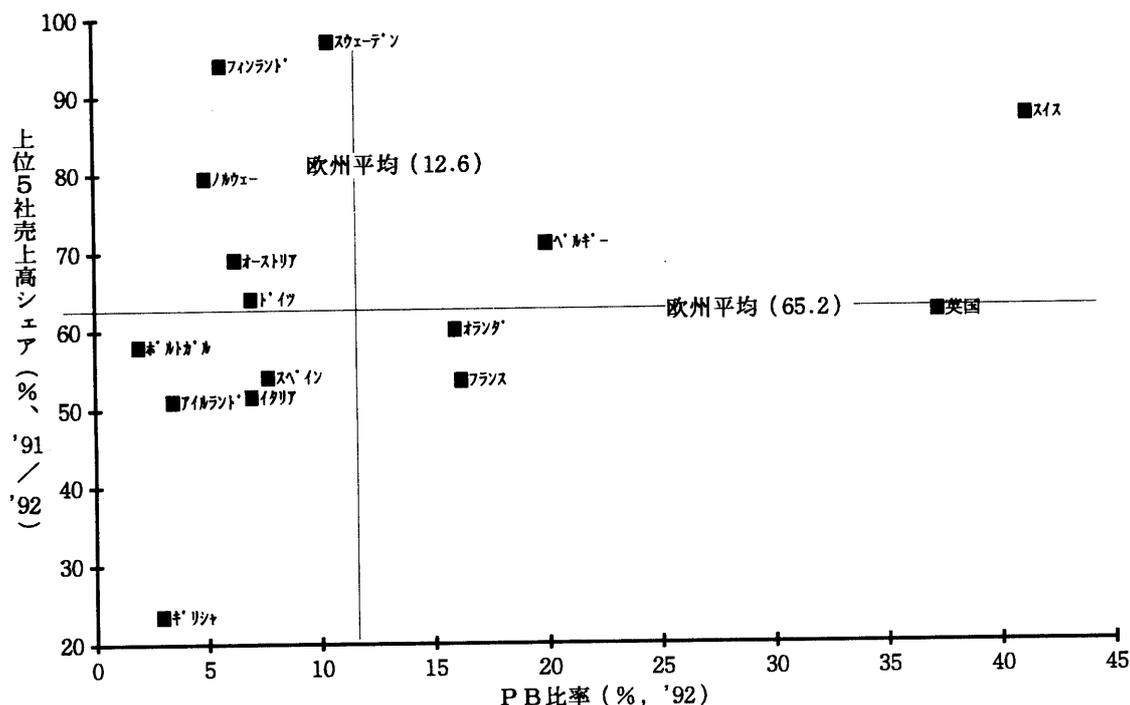
「今実験中だけど、全商品の20%ぐらいは、PB、SBでいけるのではないかと思っている」⁽¹⁷⁾

5. 若干の補足

限られた資料とケースからPB戦略の枠組みと変化の方向を探ってきた。最後に、一般的なPB対NBというブランド戦争の観点から若干の補足を試みる。

国別にみたPB比率に大きなばらつきがあることはよく知られている。日本や米国と比べて、欧州でPBの普及が高いといわれる。たしかにPB普及率の高い食品小売市場を例にとると、スイス、英国のPB比率（金額ベース）は30%を超えている。しかしスペイン、イタリーなどは10%を下回っており、欧州全体のPB比率は92年12.6%にとどまっている（図2参照）。これは米国の同14.9%（93年度、米国プライベート・ラベル製造業者協会調べ）より低い。欧州全体では意外にPBは普及していない。

図2 食品小売市場の集中度とPB比率の関係



(出所) Laaksonen (1994)

P B比率の国別違いはしばしば小売市場の上位集中から説明される。小売市場の上位集中が進むと、小売企業は単品大量販売を実現し、メーカーは販売先を制約される結果、取引依存度が小売優位に働き、P B開発が促進されるというのである。しかしこの見解には「P B比率を決めるのはより複雑な現実である」というラックソーネン(1994)による反論がある。

市場集中とP B比率の相関を示した図2をみてみよう。スウェーデン、フィンランドなど食品小売市場の集中度の高いがP B比率が低い国が複数認められる。また上位五社の市場集中度が欧州平均(65.2%)に比較的近い国々でも英国、ベルギー、ドイツなどかなりの分散状態がある。

ラックソーネンはその理由の第1に、卸、小売機能の統合の強弱を挙げている。同じ小売チェーン組織でもハイパーマーケットやボランタリー・チェーンではが企業チェーンと比べて本部統制が弱く、販売力に割には仕入、商品開発力が強くない。第2に、P B開発が小売とメーカーのパワー関係から影響されるとすれば、小売市場の上位集中や企業規模と生産市場のそれとを比較検討する必要があると述べている。実際、北欧では生産段階の市場集中と企業の大規模化が顕著であり、そのことが小売企業のパワーを相殺しているというのである。

また企業戦略がP B比率に与える影響に着目する見方がある。海外のP B研究動向を紹介した根本(1995)は価格重視型ではなく品質重視型P Bが導入されると、不況期に高まり好況期に低下するとといった周期的変動が後退しP B比率が安定的に上昇する可能性があるとして述べている。

われわれがみた戦後のある時期の米国スーパーマーケットや日本の代表例として紹介したダイエーの場合、P B比率は10~20%の範囲で変動していた。しかし価格重視型P Bから品質重視型への転換が小売業者のP B比率を安定的に高めるとの見解は無条件では受け入れることはできない。

たしかに品質重視型P Bは価格重視型と比べて景気、所得変動から直接的な影響を受けにくい

め、消費者にブランド忠誠度を高める効果を発揮すると一応はいえるが、品質重視型P Bであっても「競争」というP B比率変動要因から影響を受けるのは当然のことであり、価格重視から品質重視へのP B戦略転換がP B比率の安定的な上昇を無条件で保証するとは限らないからである。

P Bの多ブランド化という現実的な問題もある。90年代初めの英国ではスーパーマーケット各社が品質重視のP Bプログラムを推進した結果、価格重視型P Bに空白マーケットが生じ、そこにディスカウンターが参入しスーパーマーケット各社も低価格P Bを投入した。環境に適合的なP Bプログラムをどう作成するかがP B比率の動向を左右すると考えた方がわかりやすい。

田村(1995)はこの点について「動態ゲーム」説を提示している。つまり最近のP B開発は消費者の購買重要度の高い「モノ」的コモディティ商品とブランド力が衰えた寡占商品の分野で起きているが、「(品質・価格の差別化を目指す挑戦型P B開発は)ある特定製品についていえば、この有効性はきわめて短期的である。これは挑戦型P Bの製品差別性とその製品のすべてのブランド間での競争という観点から見るとそれほど高くなく、またその価格訴求力も競合企業の追随によって急速に競争力を失うからである」と指摘する。

しかし短期的にせよP B開発の先発者にかかなりの利益をもたらす機会が存在するため「挑戦型P Bの開発は、次々に対象商品を変えながら、先発者利益を追求する動態ゲームとして特徴づけることができる」。

田村説は一方で大規模小売企業によるP B開発が環境要因もあってさまざまな商品分野でつぎつぎと行われる結果、いわゆる価格破壊が波及する可能性を示唆しながら、他方でP Bがブランド間競争ではかなり制約された状況にあるとの判断を下している。すなわち大規模小売企業のP B比率は現況、全体的には上昇するだろうが、個々の商品分野でのP Bシェアが累積的に増大しないため一定の限界点が存在するというのである。

この動態ゲーム説は説得的である。なぜなら、

消費者は商品選択について十分な情報をもっている、あるいは製品差別化が顧客誘引力をもたないコモディティ商品やブランド力を喪失した寡占分野は普通、製品ライフサイクル的に成熟した市場であり、製造技術の伝播や設備の標準化が進んだ分野である。つまり市場規模は大きいが入参障壁は高くない分野ということになる。

このことは小売企業のPB開発への参入を促す要因となると同時に、新しい商品コンセプトをもったPBが導入されたとしても「技術開発をしているのではないから」（前掲引用の中内潤副社長の発言から）、製品差別化の程度は大きくなく、同業他社やNBメーカーの反撃を受ける結果となる。これを「PBのパラドックス」と呼ぶことにしよう。この「PBのパラドックス」が少なくとも日本の現状には作動している⁽¹⁸⁾。

「PBのパラドックス」を克服するためにはPBにも「絶えざる製品革新」が要求される。しかし技術開発に従事しない小売企業の製品開発力には限界がある。個々の商品のPB戦略は勢い短期的とならざるを得ない。矢作（1994）のコンビニエンス・ストア・システムの研究によると、「絶えざる製品革新」には外部供給メーカーの内部組織化が有効であり、しかも内部組織化は製品化の各工程、特定原材料等の供給は複数メーカーである場合において管理された競争が発生し、製品開発が促進されるという。

またPB志向の強い英国の大規模小売企業では商品本部に多数の技術者が配置され、バイヤーと二人三脚で供給メーカーと協働で製品仕様や原価管理の決定、管理に従事している⁽¹⁹⁾。ダイエーや日本の他のスーパーは英国スーパーマーケットのようなコスト・技術情報の収集・集積努力はあまり具体的なかたちではみられない。

PBでは小売業者が在庫リスクを負担するばかりでなく、メーカーと共同で商品開発のコストとリスクを背負うことが課題となる。そうでなければPBの「絶えざる製品革新」は促されることはないだろう。「工場をもたないメーカー」であるとしても、小売業者がPB開発のリスクを管理し

分担するにはコスト・技術情報を共有、蓄積できる関係をどうメーカーとの間で構築することができるかがPBの将来戦略を決定する鍵となるように思える。

[注]

- (1) Laaksonen (1994)、9頁。
- (2) 矢作 (1976)、4頁。
- (3) Stern et al. (1992)、Laaksonen (1994) のPBの分類方法を参考に筆者がまとめた。
- (4) ダイエー社内報 (1995)、40~41頁。
- (5) Padberg (1968)、5、6章。
- (6) NCFD (1966)。
- (7) 矢作 (1976)、表2。
- (8) Stern et al. (1992)、76頁。
- (9) ダイエー社史 (1992)、291頁。
- (10) 同、56~71頁。
- (11) 矢作 (1976)、11~14頁。
- (12) ダイエーでのヒアリング調査。
- (13) 岩淵 (1994)、130~131頁。
- (14) 大久保 (1995)。
- (15) 岩淵 (1994)、1頁。
- (16) ダイエー社内報 (1995)、58頁。
- (17) 同、4頁。
- (18) 詳しくは矢作 (1995)。
- (19) Davies (1993)、129頁。

参考文献

- 岩淵明男 (1994) 『ダイエー中内功の物価1/2革命』オーエス出版社。
- 大久保慎吾 (1995) 『セービングの開発戦略』(94年度法政大学大学院マーケティング・ワークショップ講演記録)。
- 田村正紀 (1995) 「価格革命の戦略とその意味」宮澤健一 編『価格革命と流通革新』日本経済新聞社。
- ダイエー社史 (1992) 『ダイエーグループ35年の

記録』アシーネ。

ダイエー社内報（1995）『P S』7月号（「プライベートブランド特集号」）。

鳥羽欽一郎監修・編（1977）『流通革命20年の証明』国際商業出版社。

根本重之（1995）『プライベート・ブランド』中央経済社。

矢作敏行（1976）「対抗力概念の再検討と多元的流通システムの展開」流通産業研究所『これからの流通産業』。

（1992）「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。

（1994）『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。

（1995）「書評」（宮澤健一編『価格革命と流通革新』）『R I R I 流通産業』12月号。

Davies, G. (1993), *Trade Marketing Strategy*, Paul Chapman Publishing.

Laaksonen, H. (1994), *Own Brands in Food Retailing across Europe*, Templeton College OXRIM.

NCFD (1966), National Commission on Food Marketing, *Special Studies*, U.S. Government Printing Office.

Padberg, D.I., (1968), *Economics of Food Retailing*, Cornell University.

Stern, L.W., & El-Ansary (1992), *Marketing Channels*, Prentice-Hall International.