

〔論 文〕

N BとP B—2つのブランドの歴史素描

矢 作 敏 行

目次

1. はじめに
2. ナショナル・ブランド(N B)の誕生
 - 2.1. 近代商業の発展
 - 2.2. 商品流通の潤滑油
 - 2.3. ブランドの戦略的価値
3. プライベート・ブランド(P B)の起源
 - 3.1. ブランド間競争の始まり
 - 3.2. P B商品開発の動機
 - 3.3. ブランド・ミックスと小売業態の適合性：A & Pの場合
4. P B商品の普及
 - 4.1. 価格重視から品質重視へ
 - 4.2. 国別P B比率の違い
5. 日本のP B商品開発の歩み
 - 5.1. 1960年代：揺籃期「ダブルチョップ商品の登場」
 - 5.2. 1970年代：模索期「寡占メーカーに挑む」
 - 5.3. 1980年代：見直し期「P Bプログラムの集約化」
 - 5.4. 1990年代：再挑戦期「価格破壊型P Bの登場」
 - 5.5. 2000年代：業態交代期「製造小売業の台頭」
 - 5.6. 2010年代：デュアル・ブランド期「変わるメーカーの対応」
 - 5.7. 小括
6. まとめ

1. はじめに

消費市場には2つの異なるブランドが存在する。1つは、メーカーが自ら企画・開発・生

産し、固有の商標やロゴ、パッケージ・デザインが付与された商品で、メーカーがブランド所有権をもっている。通常、全国的ないし地域的に広く広告、販売されているため、ナショナル・ブランド(National Brand；略称N B)と呼ばれている。

もう1つは、小売業や卸売業、共同仕入れ機構、消費者生活協同組合等の流通業者がブランド所有権を有し、自らの販路で販売する目的で、製品の企画・開発、生産、パッケージ、物流等に主たる責任を負っており、プライベート・ブランド(Private Brand；略称P B)あるいはプライベート・レーベル(Private Label)等と呼ばれている商品群である。

近代産業の成立以来、消費財市場ではN B商品のシングル・ブランドの時代が長く続いたが、主要先進国では近年、P B商品が急速に台頭し、N BとP Bという2つのブランドが競い合い、共存するデュアル・ブランドの時代に移行した。日本でも1990年代以降、アパレルや住居用品分野で自社開発商品を主体とした製造小売企業が台頭し、既存小売業を上回る成長を遂げているほか、2000年にはいると、食料品・日用品雑貨の包装済み消費財市場(Consumer Packaged Goods)でP B商品開発ブームが起こった。

そこで、製造業者のブランドと流通業者のブランドが拮抗する新しい市場状況におけるブランド戦略と流通変化の相互関連性を探るため、日英米3カ国の包装済み消費財分野を中心に2つのブランドの歴史を素描してみる。

2. ナショナル・ブランド(NB)の誕生

工業と商業はダイナミックに影響し合いながら、近代産業を創出し、消費社会を実現した。産業革命が最初に勃興したイギリスでは18世紀後半から19世紀初めにかけて蒸気機関や運河をはじめとした技術革新が起これ、石炭や鉄の生産、織物業など幅広い産業が発展し、数十年にわたり工業と商業の生産性と所得、雇用上昇し続けた。およそ100年後、アメリカでも同様の現象が起き、20世紀初頭アメリカ経済の生産量の半分以上が工業製品で占められるようになった(Koehn, 2001)。

産業革命期の国々では労働者階級が大量に創出され、人々の暮らしは農村から都市へと舞台を移し、消費生活が活発化した。産業革命の波は生産財から消費財へと広がり、小麦粉、食肉加工品、ビン詰食品、石けん等々の生活必需品の生産と流通が活発化した。この産業革命による生産と消費のかい離を架橋したのが、近代商業にほかならない。商業の近代化は産業革命後期に始まり、市民社会到来の一翼を担った。

2.1. 近代商業の発展

イギリスでは1880年以降、「本当の意味での近代的な消費者社会が出現」(Benson and Show, 1992)し、百貨店に続いて、労働者が自らの生活を守るため結成した生活協同組合と同一営業形態の小売店舗を多数展開するマルチプルズ(Multiples; 米語ではチェーンストア)が成長した。生協とマルチプルズは第一次世界大戦と第二次世界大戦の戦間期、早くも食品・日用品雑貨市場の25%を上回るシェアを獲得し、20世紀の豊かな消費生活を彩っていたと推計されている(Jefferys, 1954)。

アメリカでは、20世紀初頭にチェーンストアが台頭した。1859年ニューヨーク市で紅茶の小売店を開業したA & P(The Great Atlantic & Pacific Tea Co., Inc.)が代表格で、当初は直輸入した紅茶を安く売る専門店だったが、1912年掛け売り・配達を採用していた従来型食料品店の経営を変革し、現金・持ち帰り方式を導入した低価格訴求型の各種食料

品店(Grocery Store)「エコノミー・ストア」の出店を開始した。

「エコノミー・ストア」は営業形態の標準化を徹底的に図り、販売と仕入れを分離したうえで、販売は分散的な店舗が、仕入れは本部がそれぞれ担うチェーンストア経営を導入した。この分業体制により迅速な大量出店が可能となり、18年後の1930年には店舗数が1万5700店舗に達し、年間売上高は10億ドルを突破した。

A & Pの成功はチェーンストア経営の時代の到来を告げることになり、1929年各種食料品店チェーンは全米食料品市場の30%超のシェアを握った。その勢いは均一価格のパラエティストアやドラッグストアにまでおよび、アメリカは一躍、チェーンストア先進国としての地位を確保した(佐藤, 1971; Lebharr, 1963)。

アメリカにおけるチェーンストア経営の浸透は、1930年代に登場したスーパーマーケットの成長をささえた。スーパーマーケットはセルフサービス方式を取り入れた大規模各種食料品店で、ロス・リーダー(目玉商品)を武器に「商品を高く積み、安く売る」(Pile High, Sell Low) 営業方針を貫き、伝統的な各種食料品店や専門店に代わり急成長した。スーパーマーケットは第二次世界大戦後に欧州や日本にいち早く伝播した。

西欧主要国で起きた産業革命と流通革命は輸送・通信革命により推進された。分断されていた地域市場が全国規模で統合され、それに呼応するかたちで生産段階では機械生産システムが導入され、規格量産品がつくり出された。欧州ではネスレが1860年代、スイスで練乳生産を開始し、1890年代にはユニリーバがイギリスで「サンライト」という石鹸を発売した。アメリカでは1880年代以降、小麦粉のピルズベリー・フラワー、缶詰のキャンベル・スープ、ピクルスやピネガーのハインツ、タバコのアメリカーン・タバコ、石けんやローソクのプロクター・アンド・ギャンブル(P & G)等々の消費財メーカーが相次いで創業し、またたく間に躍進を遂げた(Tedlow, 1990)。

消費財の連続機械生産は規格品を少量ずつ

包装し、大量に製造した。それにより迅速に広域に商品を配荷し、売り切る流通体制の整備が求められた。チェーンストアや生協はその社会的要請に即応し、成長を遂げたのである。

2.2. 商品流通の潤滑油

規格量産品のパッケージには、当該商品が間違いなく、当該メーカーでつくられた良品であることを証明する名称やロゴ、書体、デザイン、カラーが印刷されていた。消費者は新聞や雑誌、ラジオの普及により、商品情報を入手しやすくなり、小売店に行っても容易に「高く積み、安く売る」商品を自分で選別し、購入することができるようになった。

少量ずつ包装された規格量産品の普及なくしてセルフサービス方式の導入は不可能であった。それ以前、食料品は量り売りや大袋で売られていた食料品が少なからず存在しており、対面販売が必須の要件となっていた。

日本でも、1957(昭和32)年京阪電車沿線の大阪・千林駅前に開業した「主婦の店ダイエー薬局」(のちのダイエー)は集客力を高めるため導入したバラ菓子で一斗缶(約18リットル入る角形金属缶)に入った菓子を量り売りしていた。それを買いやすい単位でプリパッケージ方式に変えて成功したというエピソードが残されている。量り売りでは、店員がお客の目の前でふっと息を袋に吹き入れて、菓子を入れて手渡していた。それがお客に嫌がられ、手間もかかった。事前個別包装に切り替えると、お客の評判がよくなり、接客時間も短縮した。ダイエーがセルフサービス方式のスーパーに切り替わるのはその直後のことである(ダイエー社史編纂室、1992)。

つまり、規格量産品のブランド化は、近代産業形成期において商品流通の潤滑油的役割を果たしたのである。

2.3. ブランドの戦略的価値

アメリカ・ポップアートの旗手、アンディ・ウォーホルが好んで描いた作品にキャンベル・スープ缶シリーズがある。1928年ペンシルベニア州ピッツバーグ生まれの彼は幼いころから

毎日のようにキャンベル社のトマトスープを食べ続けていたので、あの赤と白のツートンカラーの容器に印刷された「Campbell's」という独特の書体が頭に刷り込まれていた。

スープといえば、赤と白の缶詰が思い浮かぶ。それが自社の製品・サービスを競争相手のそれから区別し識別させる「ブランド」の想起効果であり、ウォーホルの場合は、キャンベル・スープを好きで毎日食卓に出していた母親の思い出とともに、彼の心にはブランドが刻印されていた(キャンベルジャパンのホーム・ページ)。

「1日1回、毎日スープ、もちろんキャンベル・スープ」。これは1958年考案された広告コピーで、新聞やラジオ、テレビといったマス・メディアで繰り返し宣伝広告することで消費者の記憶の中にブランド認知が刻み込まれ、家庭で持ち帰られた商品は単なる「在庫」ではなく、台所で「メディア」として商品の価値を主張するようになった。商品のアイデンティティ(存在根拠)がブランドにより示されていることで、半ば売れたのも同然のプリセリング状態が消費者の心のなかにつくり出された。

かくしてブランディング、パッケージ、広告宣伝が三位一体となったマス・マーケティングが展開されるようになった。早くから企業ブランドの「ネスレ」と「キットカット」や「ペリエ」といった個別ブランドを上手に組み合わせたブランド戦略を実行しているネスレのヘルムート・マウアー会長(当時)は、こう述べている。

「自由市場経済で成功するには良い商品を作るばかりでなく、消費者の心に残るブランド、シンボルを示しながら商品売らねばならない。ドイツには“宣伝をしないものは死ぬ”という言い方があるくらいだ」(私の履歴書『日本経済新聞』1998年8月27日付朝刊)。

実際、1990年代に入ると、ブランドの戦略的価値が広く認識されるようになった。特に、1994年日本でも出版されたアーカーの『ブランド・エクイティ戦略』(Aaker, 1991)がきっかけとなり、細分化・専門化したマーケティング活動を統合する中心概念として「ブランド」が位置づけられた。製品の認知度や顧客ロイヤ

リティを「ブランド」という器の中に蓄積されるエクイティ(資産)と考え、ブランド・エクイティを維持・拡大する戦略の必要性和方法が提案された。

実際、ブランド資産が各会社の製品や会社全体に対する顧客基盤の尺度となり、企業買収の評価額の算定において無形資産の一種として高く評価されるようになった。国際財務報告基準では、商標、製品名、独自の色や形、包装デザイン、インターネットのドメイン名等がマーケティング関連の無形資産として、また顧客リストや契約外の顧客との関係等が顧客関連の「見えざる資産」として明記されている。

競争戦略上、ブランドは競争相手が模倣しにくい「見えざる資産」として機能する。今日、メーカーのみならず流通業にとっても持続的な競争優位性を維持するうえで、ブランド資産の構築は必須の課題となった。

3. プライベート・ブランド(PB)の起源⁽¹⁾

現在、ブランドといえば、消費財メーカーのNB商品を指している。第二次世界大戦後、先進各国ではラジオやテレビなどのマス媒体が急速に普及し、マス広告の時代が到来し、NBが市場を席巻するようになった。その陰で、小売業者や卸売業者、等がブランドを所有するPB商品は、NB商品と同じくらい古い歴史を有しているにもかかわらず、一部の例外を除いてほとんど忘れ去られてしまった。

3.1. ブランド間競争の始まり

イギリスでは1844年、マンチェスターの郊外にある織物の町、ロッジデールで最初の店舗を開設した消費生活協同組合運動から、コープ(CO-OP)商品が生まれた。

19世紀半ばの労働者は資本家と商人から二重の搾取を受けていた。食料品の供給不足は慢性化しており、まがいものや量目不足の商品が出回り、地元商人は移手段と移動時間をもたない労働者から不当な利益をあげていた。そこで、生活に困窮する労働者は立ちあがり、自分たちで出資金を出し合い、共同で正しい量目の

良品を仕入れ、適正な価格で販売する生協を創設した。生協はまたたく間に各地に広がり、バターやベーコン、紅茶等の加工食品中心に食品・日用品雑貨小売市場に占める生協のシェアは1920年、18.0～20.5%に到達したと推計されている(Jefferys, 1954)。

各地域の小規模な単位生協の商品仕入れを集約化したのが生協の卸売部門である卸売協同組合で、1870年代にはビスケットから靴磨きまで独自に調達した商品に固有の名称をつけて販売した。これがPB商品の先駆的な例であるコープ商品の始まりである(Benson and Show, 1992)。卸売協同組合は20世紀初頭には海外でベーコンや紅茶を調達し、チャーター船で海上輸送する一方、国内では小麦粉、漬物、石けん、ビスケット等を生産する多数の工場を運営していた。NB商品と違い広告をしないコープ商品は良質廉価を売り物にしていた。

一般食料品店チェーンでは、1869年ロンドンで創業し、乳製品や卵を販売していたセイNZベリーが1890年代、自社のキッチンでソーセージとパイをつくったのが始まりとされている。その後、店舗数が100店を超えた1920年には取扱商品の拡大に応じて、独自のブランドを加工食品分野で導入した。ただし、個々の独自ブランド(Own Label)を店名と同一のPB商品「セイNZベリー」に統一し、PBプログラムを整備するのは第二次世界大戦後の1950年代にはいつてからのことである(Boswell, 1969)。

アメリカでは、A&Pがイギリスの生協と相前後する時期に生産段階の統合に乗り出した。創業時から紅茶を加工していたA&Pは1862年にコーヒー、続いて1885年からは取扱商品ラインを拡大するのに伴い、種々の食品を製造するようになった。その結果、1890年にはベイキング・パウダーやバター、香辛料、コンデンス・ミルク等で自社ブランドの商品が開発された(Adelman, 1966)。

自社工場は1920年、コーヒー焙煎、ベーカリー等8カ所にすぎなかったが、10年後の1930年には缶詰やコンデンス・ミルク等を含み70カ所に急増し、缶詰の「アン・ペイジ」

等アメリカ人に親しまれたPB商品を数多く市場に送り出した。

3.2. PB商品開発の動機

それでは、なぜ流通業者はPB商品をつくるようになったのか。イギリス生協の誕生は、労働者が「良品廉価」な商品の入手が既存市場ではむずかしいため、自ら生活防衛のために商品調達に乗り出したのが主要な契機と、すでに述べた。

マルチプルズの場合、複数の研究者(Jefferys, 1954; de Chernatony, 1989)がNBメーカーとの対抗関係を理由にあげている。世紀が変わるころ、メーカーが広告宣伝力やブランド力を形成し、卸売業者に変わって流通チャネルでの影響力を増し、マルチプルズとの直接取引を増やした。しかし、両戦間期末イギリスでは消費財の30%見当でNBメーカーないしは業界団体による再販売価格維持行為が行われており、マルチプルズはそうしたメーカーによる価格抑制を嫌い、自由に価格決定できる「オウン・ブランド(Own Brand)」商品の開発に乗り出したというのである。

アメリカでは、より複雑な実態を掘り下げた先行研究がある。A&Pの経営史を調べた歴史家はほぼ一様に、「エコノミー・ストア」の急速な拡大に対応した商品供給体制の整備を主要な動機として指摘している(Adelman, 1966; Tedlow, 1990; 中野, 2007)。当時、PB商品を供給していた食品加工メーカーの多くがNB商品の全国ブランド化を進めており、PB商品の生産から撤退する動きが表面化していた。それゆえ、外部のメーカーに依存していたのでは一定水準以上の必要量の商品供給面に不安が生じていたというのである。

加えて、一般小売商の反チェーンストア運動が各地で激化し、連邦政府がメーカーや卸が「正当なコスト上の理由」なしにチェーンストアに対して差別的な仕入れ価格で商品を提供してはならないと定めたロビンソン・パットマン法が施行されたことも影響していた。チェーンストアは価格の引き下げがむずかしくなったメーカー品ではなく、自社製造品を増やして、価格競争力を強化す

る方向に転換したというのである。

そのほか、テドロウ(Tedlow, 1990)は自社工場で生産した方が外部メーカーから仕入れるよりコストが安い商品があった、さらにはPB商品の製造はNBメーカーに対する交渉力を高めた点も、チェーンストアのPB商品開発を促したとつけ加えている。

A&Pの例が示すように、実際のPB開発動機はかなり複雑であったと推察される。しかし、近代商業の成立期にイギリスの生協やマルチプルズ、またアメリカのチェーンストアが生産段階に介入した主要な動機が商品の供給確保にあった点は共通している。

実は、日本のコンビニエンスストアの成長過程においても、弁当やお握りの米飯商品や惣菜、日配商品の独自商品開発の主要な動機の1つは、商品の安定供給の確保にあった。主要チェーンは中小・零細企業の多い地場商品分野では供給が販売に追いつかない状況に当面し、供給メーカーと協同組合組織をつくり、独自商品の開発と供給確保に着手した。そこから、コンビニエンスストアの独自商品開発の歴史が始まっている(矢作, 1994-a)。

小売業が顧客の立場にたって、必要な良品を適正量確保できない状況では自ら生産段階を組織化して商品の安定的な調達を図らなければならない。その結果、独自商品がブランディングされてPB化する。それがPB商品誕生の歴史的な経路となった可能性が示されている。

3.3. ブランド・ミックスと小売業態の適合性： A & Pの場合

両大戦間期、消費市場で主役の座についたのはNB商品であり、PB商品は存在感の乏しい脇役にとどまっていた。イギリスで食品・日用品雑貨等を扱うマルチプルズにおけるPB商品の売上高比率は10~15%で推移しており(de Chernatony, 1989)、アメリカでも、主要チェーンストアが自社製造する独自商品の売上高比率は12%程度である(Tedlow, 1990; 原資料は連邦取引委員会の1930年調査)。

NB商品の競争優位性は、大量生産技術の確立、マス媒体の普及による宣伝広告活動の活発

化、技術革新による新製品の開発と種々の要因があげられているが、流通チャネルの観点からみると、NB商品の普及と小売業態の適合性という重要な論点がそこには内在している。

伝統的な各種食料品店の競争優位性がPB・NB商品のブランド間競争により揺れ動いたのが典型的な例である。A&Pの「エコノミー・ストア」をはじめ各種食料品店はサービス・カウンター方式による対面販売を採用しており、自社PB商品の推奨販売が意識的に行われていた。スーパーマーケットの研究者ジンマーマンは、1930年代新しく現れたスーパーマーケットに対する消費者の反応を、こう説明している。

「従来の食料品店はお薦め販売と押しつけがましい販売方法に重点が置かれていた(中略)。カウンター・サービス店のレイアウトは一チェーンでも独立店でも同じである—商品がカウンターのうしろの棚にあり、手にとってみるのが困難ようになっていた。さらに、品物には値札がついていなかった。従って、欲しい品についてはいちいち尋ねなければならなかった。そして、もしカウンターのうしろにいる店員が自店のプライベート・ブランドをできるだけ販売するという方針に忠実であったならば—プライベート・ブランドは儲けが多かったので、この方針は普通のことであった—客は文字通り店員が薦めるものを買わされた」(Zimmerman, 1955; 訳 66 頁)。

興味深い一文である。なぜなら、セルフサービス方式を採用しているスーパーマーケットでは事前に値札が貼られ、顧客は、店員から押しつけられたりせず好きな商品を手にとることができ、自由に選択できる。消費者は、「初めて、何のものにも拘束されない形態の店を知った」というのである。しかも、スーパーマーケットにとって「高く積み、安く売る」ためには消費者が広く認知しているNB商品の方が適していた。とりわけ、スーパーマーケットの利益を度外視したロス・リーダー政策は有名NB商品を対象にしてこそ、店舗間価格比較が可能となり、顧客を吸引することができた。

つまり、メーカーによるNB商品の拡販とスーパーマーケットの劇的低価格政策は適合的

な関係にあった。そのため、PB商品の販売を重視したA&Pや他の各種食料品店チェーンは、NB商品の安売りを武器にしたスーパーマーケットの出現により、大きな打撃を受けたのである。

事実、1930年代初め、東海岸でスーパーマーケット旋風を巻き起こしたニューヨーク州の「キング・カレン」やニュージャージー州の「ビッグ・ベア」は、例外なく広告で「自分でサービスし、お金を節約してください」、「一番好きな品物をおとり下さい」、「ナショナル・ブランド品をおとり下さい」と強く打ち出し、それが「勝利の標語」となっていた。

ブランドと小売業態との間には相互作用が発生し、食品小売業の企業間業態間競争に大きな影響をおよぼした。スーパーマーケットという業態革新はNB商品の普及を促し、逆にNB商品の優位性はスーパーマーケットの成長をささえたのである。

市街地中心に「エコノミー・ストア」を配置していたA&Pの競争力は、スーパーマーケットの出現により脅かされた。売場面積が「エコノミー・ストア」より数倍大規模で、普及し始めた自動車のアクセスのよい立地に建つスーパーマーケットの競争優位性は明白だった。A&Pは1936年、遅ればせながらスーパーマーケットへの事業転換に着手した。

しかし、A&Pは結局、第二次世界大戦後、郊外大型店舗の攻勢をはね返すことができず、しだいに市場を侵食され、1970年代末にはドイツのスーパーマーケット企業テンゲルマンに買収された。1960～70年代当時、スーパーマーケットはNB商品中心で、平均的PB比率は15%程度であったが、A&Pは35%と、引き続きPB重視の姿勢をとっていた。世界一のチェーンストアの没落には消費者の好むNB商品が十分に品揃えされていないというブランド・ミックス問題が関わっていたということになる(Fitzell, 1992; Tedlow, 1990)。

4. PB商品の普及

第二次世界大戦終了後、主要先進国の包装済

み消費財分野で、スーパーマーケットは最大の流通チャンネルを形成した。戦禍を被ったイギリスでは、1950年代に入ると、消費生活の回復や食料品配給制度の撤廃、店舗の建築許可制度の規制緩和から、商業活動が正常に復した。1950年代前半には、アメリカからセルフサービス方式を取り入れたスーパーマーケットが伝播し、セインズベリーやテスコ、セーフウェイ(旧アーガイル・グループ)などの有力チェーンが現れた。

1964年再販売価格維持制度が廃止されると、低価格販売と幅広い品揃え形成を特徴とするスーパーマーケットのマルチプルズの競争優位性は明白となり、独立系食料品店の減少が加速した。また、生協は消費者の出資金と余剰利益の還付で成り立っているため、CO-OP商品のブランド宣伝広告は控えており、NB商品を中心に販売するスーパーマーケットとの競争で劣勢に立たされた。

アメリカ同様、イギリスにおいてもスーパー

マーケットのマルチプルズは躍進を遂げたのである。それに伴い、食品・日用品雑貨市場のPB比率は1970年代にかけてゆるやかに上昇し、1970年の20%から1981年には24%にまでゆるやかに上昇したが、その後90年代にかけて加速し、2011年には1970年当時の2倍以上の水準の42%まで高まった(矢作、2000; PLMA, 2012)。

4.1. 価格重視から品質重視へ

イギリスでPB比率が上昇した市場内部要因として、食品小売市場の上位集中化、企業別カテゴリー別の変動、PBプログラムの進化の3点をあげることができる(矢作、2000)。

現在上位3社を占めるテスコ、アズダ(ウォルマートの子会社)、セインズベリーの合計売上高シェアは、1990年の約35%から2000年には同50%へと急上昇し、2010年には約60%まで高まった。とりわけ、90年代に業界再編成が加速し、上位集中化に拍車がかかった結果、

表1 主要小売業のプライベート・ブランド・プログラム

PBの種類(価格帯)	テスコ(英)	アズダ(英)	クロガー(米)	イオン	セブン&アイ	シジシー ジャパン
エコノミー ブランド (低価格)	Value	Smart Price	Value	ベスト プライス	ザ・プライス	断然お得 ショッピング プライス
スタンダード ブランド (中価格)	TESCO	ASDA	Kroger	トップバリュ	プレミアム	C G C
プレミアム ブランド (高価格)	Finest	Extra Special	Private Selection	セレクト	ゴールド	チョイス
サブブランド						
・オーガニック	Organic	Organic	Simple Truth organic	グリーンアイ		オーガニック
・健康志向	Health Living, Carb Control	Good for You!	Simple Truth	ヘルシーアイ		昔の大地
・子供向け	Kids	Great Stuff	Comforts for Baby			
・その他	Italiano Simple Fair Trade 他		Big K 他	共環宣伝 レディシール プレミアム	顔が見える食品	適量適価 自然のあしあと 他

注：食品、一部日用品雑貨を含む。

出所：各社ホームページ等公開資料から筆者作成。

小売り側の購買力が高まり、PB商品開発が活発化した。しかし、90年代以降、全体のPB比率が上昇したのは、大手チェーンに追随し、中堅チェーンにおけるPB商品の拡充が大きく影響していた。

また、当初からPB商品が普及していたパスタやジャム等のドライ食品や缶詰、アルミフォイル等の日用品雑貨以外に、需要増の著しいデザート類や調理済み商品等のチルド食品でPB商品の供給が増え、それが全体のPB比率を押し上げた。

PBプログラム自体も進化し、顧客の支持を広げた。1970年代、無駄を省いた「ジェネリック(ノー・ブランド)」商品を軸に低価格訴求型のエコノミー・ブランドが開発され、その後NB商品と同一品質水準で価格は安いNB模倣型のスタンダード・ブランド、そして1990年代に入ると、通常のNB商品を上回る高品質のブランド構築型のプレミアム・ブランドへとPB商品プログラムは市場セグメントに応じて幅広く展開されるようになった。こうして、欧州中心にPB商品の3層構造(Three-Tired Private Brands)プログラムが定着した(表1)。

パート(Burt, 2000)は、以上のようなマネジメントの変化を「集権化」と表現化した。1980年代終わりから90年代初めにかけて、イギリス・スーパーマーケット業界は市街地の中小規模のスーパーマーケットから、品揃えが豊富でコーヒーショップやチーズ等対面販売方式を導入した郊外立地のスーパーストアへと業態変化が起こるなかで、上位チェーン間の競争が激しさを増し、本部が中央的に品揃え形成や商品の企画・開発、販売促進、配送等を決定する傾向が強まった。それに伴い、PB商品は競争を差異化し、収益を確保する手段として一層重視され、PBプログラムの拡充が急速に進んだというのである。

最近では、オーガニック・フーズ(有機栽培農産物)やフェアトレード(公正取引)商品といった特定のニーズに応じたニッチ指向型サブブランドが加わり、PB商品は「3層構造+ α 」へと一層進化した。異なる標的顧客を狙ったPB商品プログラムの多様化は部分的にはブラン

ド間のカニバリゼーション(共食い)を起こしながらも、全体としてはPB比率を押し上げた。

「3層構造+ α 」プログラムは欧州から米国、日本へと伝播し、1つの国際的な基準となりつつある。

4.2. 国別PB比率の違い

ところで、国別PB比率は欧州各国や日米両国で大きく異なる。PB商品研究ではこの国別PB比率が主要なテーマの1つになっている。⁽²⁾

調査会社ニールセンが国際的なPB受託製造業の団体であるPLMA(Private Label Manufacturers Association)が作成した資料集「2012年PLイヤーズブック」によると、グロサリー(食料品と一部日用品雑貨を含む)市場に占

表2 欧米諸国における国別PB比率一覧(単位:%)

国名	金額	ボリューム
スイス	45.4	52.6
イギリス	42.1	46.8
スペイン	38.7	49.0
ドイツ	31.9	41.4
ポルトガル	31.5	43.3
フランス	28.2	35.8
オーストリア	28.1	38.8
ベルギー	27.9	39.7
オランダ	26.1	27.9
フィンランド	24.3	31.4
デンマーク	23.6	29.1
スウェーデン	21.9	27.0
ハンガリー	21.8	29.9
スロバキア	21.5	30.6
ノルウェー	20.9	28.1
アメリカ	19.5	23.6
ポーランド	18.9	27.5
チェコ	18.6	27.1
イタリア	17.0	20.1
ギリシャ	15.3	22.9
トルコ	12.5	18.8

出所：『PLMA's 2012 Private Label Yearbook』に基づき筆者作成。原資料はニールセン社。対象は食品、日用品雑貨等の包装済み消費財。数字は2011年推定値。

めるPB商品の売上高シェア(金額ベース、2011年推計値)は、欧州主要国20カ国でスイス45.4%、イギリス42.1%、スペイン38.7%、ドイツ31.9%、ポルトガル31.5%の5カ国が30%を超えている高PB比率国で、逆に、トルコ12.5%、ギリシャ15.3%、イタリア17.0%、チェコ18.6%、ポーランド18.9%の5カ国が20%を下回る低PB比率国に分かれる。その中間の20%台には、フランス28.2%やオランダ26.1%等10カ国が分布している(表2)。

アメリカの同PB比率は19.5%(金額ベース、ニールセン同年調査)と推計されており、欧州主要国の平均値をやや下回っている。しかも、1970年代から1990年代にかけての長期トレンドをみても、1981-1982年の不況期に17%に高まったが、20年間の平均値は14%前後で推移しており、炭酸飲料の超低価格PB商品が話題となった1990年代半ばでも15%にとどまっていた。

2000年代以降、アメリカのPB比率は小刻みに上昇しているが、それでも金額ベースでは20%を大きく超えたことはない。ハーバード・ビジネス・スクールのクエルチらは、アメリカのPB比率が欧州主要国と比べて低い理由について、

- ① 小売市場の上位集中度が低い、
- ② 市場が広く大きいため、NB商品がマス媒体を通して浸透している、
- ③ 歴史的にPB商品に対する信頼が蓄積されてこなかった、
- ④ ロビンソン・パットマン法でNB商品と同一の商品をPBとして安く供給することを違法とする法的措置がとられたことがあり、PB供給面に制約があった、

ことを指摘している(Mayer, Mason, and Orbeck, 1970; Quelch and Harding, 1996; Kumar and Steenkamp, 2007)。

日本で同一基準のデータは見当たらないが、2011年度大手小売業6社と共同仕入れ機構4社の合計PB売上高(一部住居・家庭用品を含む)は1兆8000億円で、全国の加工食品市場

29兆6990億円の6%程度に相当すると推計されている(『日本経済新聞』2013年2月5日付朝刊、一部筆者補足)。日本はアメリカ同様、小売市場の上位集中度が低く、NBメーカーが相対的に強い国である。

5. 日本のPB商品開発の歩み

日本の近代産業発展は政府主導の殖産興業政策により進められ、第一次世界大戦期の1915(大正4)年には工業を中心として第二次産業の純生産額が農水産業の第一産業のそれを上回った。アメリカよりやや遅れて、20世紀初頭にかけて主要消費財メーカーが次々に創業し、ブランド品(銘柄品)の導入により商品流通の大量化と円滑化が急速に進んだ(中村、1980)。

1872(明治5)年、資生堂は東京・銀座で日本初の洋風調剤薬局を開業し、1897年には化粧品業にも進出し、8年後の1915年には早々と商標「花椿」を制定した。森永製菓は1899(明治32)年、アメリカから帰国した森永太郎の手により創業され、1905年には「エンゼルマーク」を商標登録し、拡販を一気に進めた。

ビール業界では、1907(明治40)年、麒麟麦酒がジャパン・ブリワリー・カンパニーを引き継ぐかたちで創立され、「キリンビール」の一手販売権をもつ有力問屋明治屋の力を借りて拡販に着手した。同年、鈴木三郎助は味の素の前身となる合資会社鈴木製菓所を創立し、翌1908年にはうま味調味料「味の素」の美人印商標を登録、神奈川・逗子工場で製造を開始した。

小売業界では、第二次世界大戦前百貨店の高島屋が運営する均一価格店や洋品類に専門店を展開する十字屋などのチェーンストアがいくつか存在した。それに対抗して、東京の洋品店7店が結成したのがボランティアチェーンの全東京洋品連盟で、ワイシャツやカンカン帽用のチェーン・ブランド品を共同開発し、全東京洋品連盟のローマ字の頭文字をとった「ZTYR」マークをつけて売り出した。ちなみに、創設者の洋品店のなかにはイトーヨーカ堂の創業者伊藤雅

俊の叔父に当たる吉川敏雄が経営する浅草・羊華堂が含まれていた(イトーヨーカ堂、2007)。

しかし、第二次世界大戦前の自社ブランド商品の開発例はまれであり、本格化するのには流通革命の嵐が吹き荒れる1960年代に入ってからのことである。流通業界をけん引したダイエーを中心に、年代別に日本におけるPB開発の歴史を簡潔に振り返ってみよう(大野、2010；日本経済新聞、2009；矢作、1996、2004)。

5.1. 1960年代：揺籃期「ダブルチョップ商品の登場」

1957(昭和32)年、大阪・千林で創業したダイエーは安売り商法で頭角を現し、3年後の62年には3店舗で年間販売額が30億円を突破した。森永乳業の粉ミルクや日清食品の即席めん、雪印食品のバター、キューピーのマヨネーズ等々一流メーカー品を集荷し、「良い品をどんどん安く」を徹底的に実践した。それがNBメーカーとの軋轢を生み出した。

当時の有力メーカーの流通チャネル支配力は強く、再販売価格維持制度の適用されていない消費財分野においても、メーカーの決めた「正価」や「定価」が末端小売店に浸透しており、ダイエーの安売り商法は一般小売店の反発を招いた。ダイエーはメーカーの出荷削減や取引拒否に遭遇し、商品の集荷に苦勞した。それでも、ダイエーは「いったん販売店の所有に帰した商品の販売価格、販売方法は商品の所有者である販売業者が決定すべきである」(中内、1969；42頁)との方針を明確にして、メーカーの価格支配に果敢に挑んだ。

出荷停止措置をしても、全国各地から商品を集荷し安売りを続けるダイエーに音をあげたNBメーカーは、NBとほぼ同一の商品を包装や量目を変更して供給する妥協案を提示した。その結果、製造元のメーカー名と発売元の小売業者名を併記した割安な「ダブルチョップ商品」が誕生した。小麦粉・日本製粉、マーガリン・カネカ商事、女性用ストッキング・グンゼ、東洋紡・カットシャツ等々が代表例で、ダイエーと一般小売店とのチャネル・コンフリクト(経路衝突)を緩和する効果を発揮した(ダイエー、

1992)。

ダブルチョップ商品は「ひょうたんから駒」の特定小売業向け専用商品だったが、ともあれダイエーをはじめとした総合スーパーはPB商品開発の第一歩を踏み出した。たとえば、当時としては珍しい多サイズ展開を試みたダイエー・東洋紡の「ブルーマウンテンカッターシャツ」はヒット商品となり、「イズミヤ、はとや(マイカルの前身)など衣料品主体のスーパー各社ですら当時、真似のできない」トップ・メーカーとの共同開発商品であると、高い自己評価を下していた(同上書)。

NBメーカーのブランド力と小売業者の販売力を合成したダブルチョップ商品は、1960年代イトーヨーカ堂など他の総合スーパーにも飛び火した。

5.2. 1970年代：模索期「寡占メーカーに挑む」

ダイエーは高度成長の波に乗り、わずか創業15年後の1972年8月期三越を追い越して小売業日本一の座に就いた。しかし、1970年代、日本経済は石油危機に襲われ、物価高騰に直面した。ダイエーの創業者中内功は、背景に大規模消費財メーカーの流通支配があるとして、「消費財についての価格主導権を確立する手段」(日本チェーンストア協会、1977)として、PB商品開発に改めて挑んだが、その動きは試行錯誤の連続となった。

1970年4月「ブブ」という家庭電器製品の自社ブランドを立ち上げ、カラーテレビや扇風機等を発売した。翌71年にはそれらPB商品の製造を受託していた中堅家電メーカーのクラウンを買収し完全子会社化した。家電メーカーのヤミ再販価格維持行為を問題視していたダイエーは、PBをNBに対する対抗商品として真っ向からぶつけたのである。

次いで、1972年3月、ダイエーは物価値上がり阻止運動を開始し、醤油、牛乳、洗剤等生活必需品33種類306品目の1年間価格凍結宣言を行った。この動きは同業他社の追随するところとなり、73年のモノ不足騒動を経て、75年5月まで3年余継続された。73～74年当時凍結された商品360品目のうち51%がPB商

品であった。

1974年9月には再販売価格維持制度が縮小され、1001円以上の化粧品が再販指定から除外された。ダイエーは安売りを計画するが、メーカー側はそれを阻止するため商品を引き上げる構えをみせた。しかし、再販縮小が実施される直前、両社はひそかに話し合い、ダイエーが資生堂商品を返却する代わりに、資生堂との間でダブルチョップ商品を開発する話が急きよまった。

要は、総合スーパーとNBメーカーは再販制度に対する見解で対立しながらも、スーパー側は再販制度から除外されたNB商品の安売りを自粛する代わりに、資生堂はPB製造を受け入れるという妥協の産物としてダブルチョップ商品がつくられた。ダイエーはこれを契機に、過去に取引問題を起こした花王や大正製薬等有力メーカーとダブルチョップ商品を次々に開発した。

西友やジャスコ(現イオン)、イトーヨーカ堂等の総合スーパーもそれに追随した。ただし、ダブルチョップ商品は主力NB商品とは直接競争しない商品カテゴリーやセグメントで開発された。NBとPBの微妙な共存共栄が企図されていた(矢作、1976)。

1978年8月、ダイエーは他社に先駆けノーブランド商品(欧米ではジェネリック商品)を発売した。ノーブランド商品は1970年代前半、フランスのハイパーマーケット、カルフルが開発したブランディングしない商品で、宣伝広告を行わず、過剰包装や過剰品質を排したノーフリル(飾りなし)アプローチを採用しており、アンチNB商品としてアメリカから日本へあっという間に伝播した。

ダイエーのノーブランド商品は生活必需品を対象に、同種のNBより30%程度、既存PBより15%程度安く販売された。同業他社ではジャスコが「ホワイトブランド」、西友が「無印良品」、イトーヨーカ堂が「お徳用品シリーズ」をそれぞれ発売した。

1970年代、総合スーパーの商品開発への動きは活発化したが、NBメーカーの壁は予想以上に厚かった。76年、「ブブ」は販売不振から

発売停止となり、クラウン株は売却された。また、NBメーカーの流通支配打破も、妥協の産物としてのダブルチョップ商品開発という、1960年代と同様の中途半端な結果に終わった。

5.3. 1980年代：見直し期「PBプログラムの集約化」

1980年、総合スーパーの業績は景気減速のあおりを受けて失速した。各社は成長路線を見直し、「業革(業務改革)」を合い言葉に单品管理の徹底による利益の出る体質づくりに、経営を方向転換した。その結果、業界全体で利益の出ないPB商品の販売中止が増加した。

ダイエーは、経常損益で大幅赤字を計上した1982年2月期、約1万品目のPB商品を扱い、売上高に占めるPB比率は20.7%だったが、2年後の84年同期には約7200品目と30%削減され、PB比率は16.5%に下落した。特に、品目数の多い衣料品PBが大幅に削減された。その結果、PBプログラムが品質重視と価格重視の2つに整理され、前者は品質・素材にこだわった衣料品の「クリスティ」等、また後者はNB商品より20%以上安い「セービング」のブランドに集約された。

他社では、1981年イトーヨーカ堂が実質本位の「カットプライス」を、また85年ジャスコが生活提案型の「シンプルリッチ」等を発売したが、いずれも十分な成果を出すことができなかった。「シンプルリッチ」を例にとると、衣食住の主要3部門にわたる意欲的なPB商品開発だったが、「飾り気のない確かな暮らしを大切に」というブランド・コンセプトの確立が不十分で、食品の欠品や不振の衣料品在庫の処分等が重なり、1991年ブランド展開を断念した(ジャスコ、2000)。

5.4. 1990年代：再挑戦期「価格破壊型PBの登場」

ダイエーは1991年3月、バブル経済がはじけたあとの平成不況に対応して、「エブリディ・ロー・プライス」(EDLP；毎日お買い得)政策を導入し、その実現のため「セービング」をリニューアルし、基幹ブランドとして、位置づ

けし直した。①商品本来の機能の充足した確かな品質、②加工食品や実用衣料など購買頻度の高い商品、③自社開発商品の最低価格ラインという3条件を設定し、92年以降ヒット商品を次々に生み出し、「価格破壊」という社会現象を巻き起こした。果汁100%のオレンジ・ジュース、コンパクト洗剤、写真フィルム等が代表的な商品で、NB商品より30～50%割安で、それぞれ初年度から10億円以上の売上高を記録した(岩淵、1994)。

勢いに乗ったダイエーは1994年3月、首都圏の忠実屋、九州のユニードダイエー、沖縄のダイハナの3社を合併し、本格的な全国チェーンとしてEDLP政策を追求し、「2010年小売市場の10%のシェアをとり、日本の物価を2分の1にする」と宣言した。1995年2月期、「セービング」は341品目で合計売上高725億円をあげ、売上高の3.4%を占めた。全体のPB比率も13%台を維持していた。

「セービング」の開発は、市場に新風を吹き込んだ。大きく2つの要因が背景にあった。1つは、円高・規制緩和を追い風にした海外商品調達の活用である。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と世界的なスケールで最良の調達先を開拓する努力が払われ、各分野の国内有力NBメーカーを、おおいにあわてさせた。もう1つは、「仕組みづくり」への挑戦である。過去の商品開発の苦い経験をいかし、商品開発過程で原料の選択、生産工程や物流システムの改善が図られ、発売後は店頭情報をフォローし、生産計画と在庫補充の適正化を目指した。それにより価格か品質かという極端なトレードオフではなく、価格と品質がバランスされた価値ある商品づくりが追求されるようになった(1991年3月ニュース・リリース)。

同時期、競争相手も相次いで価格破壊型PBを導入した。たとえば、ジャスコは1994年、「確かな品質、この安さ」をキャッチフレーズに「ホワイトブランド」等の既存PB商品を統合し、「TOPVALU(トップバリュ)」という統一ブランドとした。しかし、価格破壊型PB商品ブームは長続きしなかった。

為替レートが円高から円安に振れ、NBメーカーや競合他社の対応が進んだ。1995年2月23日付全国紙朝刊で、ダイエーは「お願い!

買ってください」という大見出しとともに、直輸入ビールを1缶100円(主に330ミリリットル入り)で安売りすると広告した。主力のベルギー産「バーゲンブロー」は当初、1缶128円と国際ビールの半値近い値段で売り出され、販売が好調なため、10万ケース(1ケース24本入り)単位で大量追加発注したが、市場環境が急変した。

低価格の国産発砲酒が出回り、酒ディスカンターを筆頭に競争相手は対抗措置を打った。そのなかには、業界第二位のイトーヨーカ堂がサントリーと業務提携して開発輸入した低価格米国産ビールも含まれていた。ダイエーは急増する在庫圧力に屈して、採算度外視の値下げに追い込まれたのである。同時に、ライバルのイトーヨーカ堂に格安輸入ビールを供給したサントリーとの取引を一時中断する番外劇も起きた(『日本経済新聞』1995年2月24日付朝刊)。

「セービング」を筆頭とする価格破壊型PB商品は一時的なブームに終わった。PB商品は市場規模が大きく、原料調達や製造技術面の参入障壁が低い分野であれば開発しやすい。しかし、それは競合他社にとっても同様の参入しやすい分野であり、NBメーカーにとっても価格引き下げで対応しやすい市場であった。それがPB商品を開発しやすい分野で起こる「PB開発のパラドックス」現象である。市場環境の変化に応じて製品リニューアルを連続的に行う仕組み(事業の構造)が十分に確立していない日本でのPB商品開発は、NB商品の壁を打ち破ることができなかったのである(矢作、1994-b; 1996)。(3)

5.5. 2000年代：業態交代期「製造小売業の台頭」

新世紀の到来は小売業界の世代交代期でもあった。1997年ヤオハン・ジャパン会社更生法申請、2000年長崎屋同、2001年マイカル民事再生法申請、2002年ニコニコ堂同、2003年西友産業再生法申請、2004年ダイエー産業再

生機構支援要請と、総合スーパーの経営破たんが相次いだ。代わって台頭したのがコンビニエンスストア、食品スーパー(スーパーマーケット)、ホームセンター、家電量販店、ドラッグストア、製造小売業、ディスカウントストア等の多様な業態群であった。

そのなかで、日本のPB商品開発史を大きく変えるインパクトを与えたのがコンビニエンスストアとアパレル等の製造小売業の2つの業態の革新であった。1970年代に登場したコンビニエンスストアは、弁当・お握りの米飯、惣菜、調理めん、パン等々でメーカーとの集団的商品開発体制を確立し、他社チャンネルで販売されない独自開発商品が売上高の過半を占めるチェーンが現れた(矢作、1994-a)。

製造小売業では、カジュアル衣料品のユニクロが1999年、フリース・ブームを巻き起こし、「ユニクロ」のブランド化に成功した。他方、住居用品ではホーム・ファニッシング・ストアを展開するニトリが中国や東南アジアでの独自商品の開発輸入に注力し、同商品が売上高に占める割合を、1989年2月期の3%弱から2012年同期約80%に急増した。円高を背景にアジアで生産し、それを日本や他のアジア諸国で売る製造小売業モデルは、価値の差異化により急成長と高収益を同時に実現した(矢作、2011)。

コンビニエンスストアもまた食品中心に生産段階をゆるやかに垂直統合した一種の製造小売業であり、製造小売業モデルが流通業界に与えた影響は広範囲におよんだ。総合スーパーと比較して、製造小売業モデルの業態特性は品揃えを絞り込み、中小型店を多数展開することで単品販売力を高め、それをバイイングパワー(購買力)に転化し独自の商品開発を進める点にある。

セブン-イレブン・ジャパンは2001年2月期、8153店舗でチェーン全店売上高2兆466億円に達し、ダイエーを追い抜き、小売業売上高日本一になった。直近の2011年度で、店舗数は1万4005店舗まで伸び、同売上高は3兆2850億円を記録し、そのうち食品の売上高は65%の2兆1290億円で、総合スーパー業界トップのイトーヨーカ堂の食品売上高6485億円の

3倍以上の規模となっている。同様に、カジュアル衣料品のユニクロは同年度5656億円を販売しており、百貨店業界トップのそごう・西武百貨店の衣料品売上高3615億円を大幅に上回っている。

単品販売力は直接、PB商品開発力を高める。加えて、POS(販売時点情報管理)データの収集・分析により市場動向に関する情報処理能力も急速に高まった。その結果、小売業の市場パワーは一段と高まり、メーカーから優良な経営資源・能力を引き出す力が強まり、それが画期的な新商品を生み出し、市場変化に応じた連続的なりニューアルを可能にする仕組みづくりを可能にした。

具体的には、コンビニエンスストア各社はメーカーとの間で、弁当や惣菜、パン等の協同組合を設立し、原材料の調達から商品開発、配送まで共同化を進める一方、有力NBメーカーとの間で商品開発プロジェクトを組織化した(矢作、1994-a;セブン-イレブン・ジャパン、2003)。また、ユニクロは合繊メーカーや生地メーカーと戦略提携し、機能性に高い商品の開発体制を整えた。ニトリは、北海道の老舗家具メーカーを傘下におさめ、いち早く東南アジアでの家具・木工製品の内製化を実現した(矢作、2011)。そこでは、品質重視の商品開発を重視したイノベーション指向が明確になっており、かつての「安かろう、悪かろう」という「劣等財」イメージは徐々に薄らいでいる。

セブン&アイ・ホールディングス鈴木敏文会長：

「PBにとって大切なことは、価格がNBより安いか高いかではなく、お客様に満足いただける絶対的な品質の高さです」(セブン&アイ・ホールディングス『四季報』2013年春号)。

ファーストリテイリング(ユニクロ)柳井正会長：

「小売業というと、どうしても商品を買ったり買ったりということのみ注目されるのですが、そうではなくて、自分たちで産業構造をつくっていったり、(生産・流通の)仕組み自体を変えていくということではないでしょうか」(「日本チェーンストア経営は世界水準に達する

のか)『販売革新』2007年7月号、カッコ内は筆者)。

5.6. 2010年代：デュアル・ブランド期「変わるメーカーの対応」

セブン&アイ・ホールディングスは2012年11月、サッポロビールと共同開発した「セブンプレミアム100%モルツ」を発売した。サッポロビールが国内農家と共同契約栽培した原料を使用した「麦芽100%」と「氷点下熟成のうま味とキレ」が売り物で、国内4社体制のビール業界にあって大手メーカーによる初めてのPBビールとして波紋を広げた。

ビールは嗜好品の代表的な商品で、NB・PB商品間の消費者知覚品質ギャップが最も大きな商品カテゴリーの1つであり、NBメーカーにとってブランド資産を構築しやすい商品である(Kumar and Steenkamp, 2007)。日本のビール大手4社は厳しい市場環境のなかで、発砲酒や第3のビールでは供給先の小売りブランドをつけたPB商品の製造受託事業を行ってきたが、主力のビールではイオン、セブン&アイの2強に対して数量限定や期間限定の「留め型」

商品(メーカー・ブランドによる特定流通業者向け専用商品)の製造を受託しても、相手先ブランドを付与したPB商品は供給してこなかった。

それだけに、品質重視の「セブンプレミアム100%モルツ」の発売はNB食品の「最後の聖域」(『日本経済新聞』2012年12月26日付朝刊)の侵食と話題となった。しかしながら、「PBビールをつくらない」と宣言するアサヒ以下大手3社のブランド政策は、食品業界において例外的な存在となっている。2012年から2013年にかけて主要食品メーカー20社以上に対する聞き取り調査を実施した結果、味の素、日清食品、カルビー食品、日本ハム、カゴメ、キューピー等々有力メーカーでPB商品の製造受託事業をしていない企業はほとんど皆無の状況にある。

品質重視型PB商品の製造を受託している有力NBメーカーの営業担当役員は、「PBを受けない理由がなくなってしまった」(2013年2月の聞き取り調査)と評価する。発注量、価格設定、品質管理、商品配荷、利益率、自社NB商品の取扱の面で、ほぼ納得できる取引状況が維持されているためである。

表3 主要10社・グループのPB商品の概要

会社名	ブランド名	売上高 (億円)	品目数	販売先企業
イオン	トップバリュ	5273	6000	イオングループ、ダイエー、マルエツ、カスミ、いなげや等
セブン&アイ H	セブンプレミアム	4200	1500	セブン-イレブン、イトーヨーカ堂、ベニマル西武百貨店等
日本生活協同組合	CO・OP	4100	3600	コープとうきょう、コープこうべ等
シジシージャパン	CGC	2789	1200	三徳、アークス、原信、フレッシュイ等共同仕入れ機構メンバー
ローソン	ローソンセレクト	1000	1500	ローソン
ユニー	スタイルワン	867	9200	ユニー、サークルKサンクス、イズミヤ、フジ
ニチリウ	くらしモア	531	5800	イズミ、平和堂、ライフ、オークワ等共同仕入れ機構メンバー
八社会	Vマーク バリュープライス	507	2000	東急ストア、京王ストア、京成ストア、東武ストア等私鉄系スーパー
ダイエー	おいしくたべたい!	440	3900	ダイエー
コプロ	生活良好	334	560	関西スーパー、サミット等オール日本スーパーマーケット協会メンバー

注：①2011年度の数字、ただし共同仕入れ機構の売上高は卸金額ベース。②ダイエーの数字には他のPB商品を含む。

出所：『週刊東洋経済』2012年12月22日号。

食品メーカーの対応変化は戦後日本の流通のパワー・シフトの到達点を象徴している。戦後日本の流通を引っ張ってきた総合スーパーはイオンとセブン&アイ・ホールディングスの2社を中心に集約化され、イオンはショッピング・モールや総合スーパー、セブン&アイはコンビニエンスストアを中核事業とする年間売上高5兆円超の総合流通企業グループへと発展した。総合スーパー、食品スーパー、コンビニエンスストアの主要食品小売業を統合する2強は、業界で抜きん出た地位を獲得した。

2000年代後半長引く不況のあおりを受けて、流通の末端では低価格競争が激しさを増し、PB開発競争に拍車がかかった(日本経済新聞、2009)。しかし、2010年代にはいると、コンビニエンスストア業界を中心にプレミアムPBの開発が活発化した、セブン-イレブン・ジャパンの「セブンゴールド」やローソンの「ローソンセレクトデリシャツ」が発売され、消費者の評価も肯定的である(日本経済新聞・産業地域研究所、2011)。

1970年代からダイエーの後を追うように独自商品開発の実績を積み重ねてきたイオンは2007年5月、PB商品「TOPVALU」(トップバリュ)の企画・製造・卸を担当する専門子会社イオントップバリュを設立し、「トップバリュをNBに」を合い言葉にブランド体系を整備した。エコノミー・ブランドの「トップバリュ・ベストプライス」(現「ベストプライス by トップバリュ」)、スタンダード・ブランドの「トップバリュ」、プレミアム・ブランドの「同・セレクト」の3層構造の基本プログラムに、安全・安心な農水産・畜産物および加工品の「同・グリーンアイ」、環境配慮型の「同・共環宣言」等5つのサブブランドを加えた(表1)。

2008年8月イオンが完全持ち株会社制に移行するのに伴い、イオントップバリュは海外を含めたイオングループ全体のPB商品の企画・開発・供給会社として極めて重要な位置を占めるようになり、店頭までのサプライチェーンを支援するグループ機能会社イオングローバルSCMも発足した。その結果、2008年度約5000品目で3688億円だった「トップバリュ」の売

上高は2011年度約5300品目、5300億円まで拡大した。

それに対して、セブン&アイは2005年9月、完全持ち株会社移行を契機に翌年6月にはイトーヨーカ堂、ヨークベニマル、ヨークマート、シェルガーデンの総合スーパー・食品スーパー4社でグループ・マーチャンダイジング改革プロジェクトを立ち上げ、07年5月カップめんなど食品で49品目の「セブンプレミアム」を発売した。同年8月にはセブン-イレブンも開発に参画し、「セブンプレミアム」の取り扱いを開始した。

「セブンプレミアム」は競争的な価格設定を意識しながらも、品質重視の姿勢を鮮明にしておき、売上高は初年度の2007年度約380品目で800億円から2008年度には約600品目、2000億円に急増し、2011年度には約1500品目、4200億円まで増加した。

2強以外のPB商品開発も活発化している。共同仕入れ機構を含む大手小売業グループ10社のPB売上高(食品と一部住居・家庭用品を含む)は、2008年度の8000億円から2010年度1兆6000億円、2012年度約2兆1000億円(計画ベース)と、かなりの速度で増加している。

5.7. 小括

新世紀にはいり、日本のPB商品開発が一段と活発化した背景には、次のようなPB商品の浸透を促す環境変化が起きている。

- (1) 小売市場の構造変化：小売市場の上位集中化が進み、小売業のマーケット・パワーが増大した(Connor and Peterson, 1992; Quelch and Harding, 1996; 矢作, 2000; Kumar and Steenkamp, 2007)。
- (2) 景気の低迷：経済成長が低迷し、消費者の低価格指向が強まった(Hoch, 1996; Lamey, Deleersnyder, Dekimpe, and Steenkamp, 2007)。
- (3) イノベーションの停滞：メーカーによる新製品の開発が停滞し、商品のコモディティ化が進んでいる分野がある(Corstjens and Corstjens, 1995; Herbert, 2009)。

(4)商品カテゴリーの変動：惣菜や日配食品といったPB商品を開発しやすいカテゴリーの需要が伸びている(矢作, 1994a; Laaksonen, 1994; Fearne and Hughes, 1999; Koskinen, 1999)。

しかし、同時に小売企業のPB商品開発に対する姿勢と戦略の変化が顕著であり、それが日本のPB商品開発を活性化している。

何より日本のPB商品開発はかつての価格重視から抜け出し、多様なPB商品プログラムを展開するなかで品質重視の動きが現れている。PB商品のイノベーションに必要な不可欠な生産・流通の仕組みづくりがコンビニエンスストアや製造小売業で進んでいる。有力メーカーによるPB商品づくりへの参加も増えた。その結果、PB商品のイメージが改善している。

しかし、いまだ日本のPB商品開発の歴史は浅く、発展途上にある。2強のプログラムにも微妙な違いが認められる。イオンは欧米スーパーマーケット・ハイパーマーケット業界で主流の「3層構造+α」プログラムで押しているのに対して、セブン&アイはスタンダード・ブランドに相当する「セブンプレミアム」とプレミアム・ブランドの「セブンゴールド」の2種類で品質重視のプログラムを打ち出している。これはイオンが総合スーパーと食品スーパーが主力業態であり、低価格訴求を含む幅広い顧客ニーズに対応しているのに対して、セブン&アイは利便性という非価格競争要素を武器とするコンビニエンスストアを主力業態としているというグループ特性を反映した相違である。その意味では、「トップバリュ」と「セブンプレミアム」の開発目標や仕組みづくりは同一視できず、今後の展開を見極める必要がある。

6. まとめ

歴史素描から得られた示唆を要約しておこう。

第1に、PB商品開発の初期的動機が広い意味での商品供給面にあることが示唆された。イギリスの生協の「良品廉価」な商品の共同仕入れがそうであり、イギリスのマルチプルズやア

メリカのチェーンストアでは再販売価格制度やロビンソン・パットマン法といった法制度や取引問題に関連して、生産段階の垂直統合が促進され、独自商品が開発された。その意味では、日本のダイエーがNBメーカーとチャネル・コンフリクトを起こし、妥協の産物としてダブルチョップ商品を発売したのも、広い意味での「商品の安定確保」の結果であったといえる。

それに対して、現代のPB商品開発の動機はやや複雑化・高度化している。欧米や日本の成熟した市場環境のなかで多様なPBプログラムを構成し、高い利益率の確保、ストア・ロイヤリティの向上、NBメーカーに対する交渉力の強化が主要な動機として強調されるようになった(Ailawadi, Pauwels, and Steenkamp, 2008)。とりわけ、競争差異化のためのストア・ロイヤリティの戦略的価値が増し、PB商品プログラムの洗練化が進んでいる。

第2に、小売業態とNB・PB商品の発展には相互関連性が作用している点を確認できた。イギリスでは自社開発商品を主体に販売する生協が広告宣伝活動を通じたNB商品の台頭とそれらのNB商品を販売するマルチプルズの躍進のあおりを受けた。また、アメリカでは自社開発商品を主体としたA&Pの中小型店「エコノミー・ストア」がNB商品を中心にした大型店のスーパーマーケットの登場で苦境に立たされた。

英米両国において、第二次世界大戦後消費者の価格比較が可能なNB商品の低価格で販売するセルフサービス方式のスーパーマーケットが業態間競争で優位に立った。その販路形成がNB商品の発展をささえたという側面も指摘できる。

この歴史的含意は、興味深い。中小型店は売り場面積が限られているので、取扱商品の絞り込みをしなくてはならない。A&Pの「エコノミー・ストア」は自社のPB商品を中心に品揃えした。そのためNB商品を幅広く品ぞろえした大型店のスーパーマーケットとの競争で敗退した。しかし、歴史を展望すると、業態革新はまったく逆の事象を相当数生み出している。

スーパーマーケットやハイパーマーケット

が発展した欧州、特にドイツでは過去30～40年、最も高い成長力を維持している食品系小売業態は常温の加工食品中心に品揃えしたアルディやリドルといった小型店のハードディスカウunterであり、約700品目の95%が高品質・低価格のPB商品で占められている(Brandes, 2005)。また、日本で同様に最も高い長期的成長力を示しているのはコンビニエンスストアであり、ハードディスカウunterとは対照的に利便性を武器にしている。品揃えは弁当や総菜といった低温度帯の独自商品を中心にしており、売上高の60%近くがPB商品の大手チェーンが現れている。

すなわち、PB商品を中心にした小型店、もしくはNB商品を幅広く品揃えした大型店のいずれが競争優位性に立つかは条件しだいで変わるということである。一般的には、同一売上高規模のスーパーマーケットとコンビニエンスストアを比較すれば、前者が1万～1万5000品目を扱い、後者は2500～3000品目を販売しているのだから、コンビニエンスストアの方の単品販売量が4～5倍は大きい。それだけ商品開発上、小型店は有利となるが、絞り込まれた品揃えが魅力的でない場合、大型店の総合力に勝てない。1990年代以降、イギリスでスーパーストアの成長とPB比率の上昇が同時並行的に進んだのが一例である。

規模の利益を独自の価値を生み出すPB商品開発にいかすことができれば、PB商品と小型店の適合性は高くなるが、そうでない場合、小型店は品揃え等の面で大型店との競争で劣勢に立たされる可能性が強まるということになる。

第3に、PB商品の開発に対する日本の小売業の経営姿勢と戦略の変化である。1960年代のダブルチョップ商品、70年代のジェネリック商品、90年代の価格破壊型PB商品と総合スーパーのPB商品の開発で問われたのは小売業側のマーチャндаイジグ力である。具体的には、独自の価値ある商品をつくり出す仕組みを構築し、競争や需要動向に応じてリニューアルし、適切な需給予測の下で売り切る組織能力が鍵となる。

総合スーパーに代わり小売市場をけん引しているコンビニエンスストアや製造小売業には新しい商品開発の仕組みが組み込まれている。その結果、高品質で割安なPB商品が市場に送り出され、消費者の継続的な支持を集めている。そのような小売業の経営姿勢と戦略の変化が環境変化の後押しを受けながら、日本のPB商品開発を促進している。その点を見極め、PB商品の持続的な成長の条件とメーカーの対応のあり方を、より具体的に導き出すのが今後の研究課題となる。

〔注〕

- (1) PB商品の定義について若干補足説明する。PB商品は流通業者が商品の仕様、生産、物流、販売等に主たる責任を負い、特定の名称やロゴをつけるブランディングを施し、自社の特定販路で販売する。イオンの「トップバリュ」が代表例で、通常、製造元のメーカー名は表記されておらず、顧客の相談や苦情も発売元の流通業者が担当する。欧米ではこの種のPB商品が多い。それに対して、製造元の生産者と発売元の流通業者双方の会社名を併記されているのがダブルチョップ商品で、独自のブランド名やロゴが付与される場合とそうでない場合がある。かつてのダイエー・東洋紡の共同開発商品「ブルーマウンテンカッターシャツ」は独自のブランディングがなされている例である。現在、セブン&アイ・ホールディングスが発売している「セブンプレミアム」も流通業者による独自のブランディングがなされているものの、製造元のメーカー名が表記され、顧客の相談・苦情をメーカー側が行っている点では「ダブルチョップ商品」に近いPB商品といえる。

また、食品業界で「留め型」と呼ばれている商品が相当量流通している。これは基本的にはNB商品と同じ仕様だが、流通業者の求めに応じて中身はNB商品と同じかそれに準じているが、包装資材やブランディングを変えて、メーカーの責任において特定流通業者向け専用商品として販売される。豆腐や生めん等の日配食品が多い。「留め型」商品は通常、NB商品として分類されているが、紛らわしいのは流通業者がブランディングしているPB商品のなかに中身はNB商品と同一で、量目等を一部変更している例がマヨネーズ等で相当数みられる点である。

通常、この種の「模倣型(Copycat)」もPB商品に含まれる。

したがって、特に断らない限り、PB商品の対象には「ダブルチョップ商品」や「模倣型PB」を含んでおり、「留め型」は除外されている。また、特定流通業者向けに数量や期間を限定して特定NB商品を提供する場合はビール業界等で散見される。これは機能的にはPB商品的役割を果たしているが、分類上はNB商品である。なお、日本では一部に主にNB商品が存在する分野で、それと同種の商品を大幅に低い価格で提供するPB商品を「ストア・ブランド」と呼び、同種のNB商品が存在しない差異化されたPB商品のみを「プライベート・ブランド」と呼称する例もあるが(日本リテリングセンター、2012)、ここではそのような語法は用いず、「ストア・ブランド」も「プライベート・ブランド」も含めてPBという言葉を使用する。以上のようなPBの多義性については、Schutte (1969) 参照。

- (2) 国別PB比率の算出は困難である。PLMAならびにニールセン社のデータは、スーパーマーケット、ハイパーマーケット、コンビニエンスストア等の食品系小売業におけるPOS(販売時点情報管理)システムの販売データに基づき、推計されている。ただし、注(1)で説明したように、そもそもPB商品の対象設定がむずかしく、各国データがどこまで統一的な基準で厳密に集計されているか確認できない。同時に、母数の市場の規定もむずかしい。PLMAおよびニールセン社のPBデータはグロスリー市場を対象としており、食品系小売業が扱う食品全般と一部日用品雑貨を含む。しかし、それらの商品は、たとえばイギリスの場合であれば、マークス&スペンサーのような総合小売業や新聞販売店、郵便局等を含むのか、どの程度厳密にグロスリー市場全体が規定されているか不明である。その意味で、国別PB比率は主要な食品系小売業における推計値として引用している。
- (3) 矢作(1994-b)は1992年発売されたダイエーの「セービング」のヒット商品「バレンシアオレンジジュース100」を取り上げ、濃縮還元法という製法革新や自社サプライチェーンの活用による短サイクルな商品回転を評価したが、その商品開発・供給の仕組みは競合他社が模倣できない決定的な要素を欠いており、同種のPB商品が多数、市場に出回った結果、「バレンシアオレンジジュース100」の売上高は急速に下落した。つまり、連続的な革新なくしてPB商品の持続

的な存続は困難であるとの例証がそこには示されている。

【参考文献】

- イトーヨーカ堂(2007)、編『変化対応—あくなき創造への挑戦』。
- 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。
- 大野尚弘(2010)、『PB戦略—その構造とダイナミクス』千倉書房。
- 佐藤肇(1971)、『流通産業革命』有斐閣。
- ジャスコ(2000)、編『ジャスコ三十年史』。
- セブン—イレブン・ジャパン(2003)、編『セブン—イレブン・ジャパン—終りなきイノベーション1991~2003』。
- ダイエー社史編纂室(1992)、編『ダイエーグループ35年の記録』アシーネ。
- 中内功(1969)、『わが安売り哲学』1969年。
- 中野安(2007)、『アメリカ巨大食品小売業の発展』御茶の水書房。
- 中村隆英(1980)、『日本経済—その成長と構造 [第2版]』東京大学出版会。
- 日本経済新聞社(2009)、編『PB「格安・高品質」競争の最前線』日本経済新聞出版社。
- 日本経済新聞社・産業地域研究所(2011)、編『市場飽和説に挑むコンビニ—新しいニーズを探る—』日本経済出版社。
- 日本チェーンストア協会(1977)、『日本チェーンストア協会10年の歩み』。
- 日本リテリングセンター(2012)、編著『チェーンストアのための必須単語1001』同センター。
- 矢作敏行(1976)、「対抗力概念の再検討と多面的流通システムの展開」流通産業研究所編『これからの流通産業』。
- 矢作敏行(1994-a)、『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。
- 矢作敏行(1994-b)、「自社ブランド商品の開発輸入」鈴木安昭・関根孝・矢作敏行編『マテリアル流通と商業』有斐閣。
- 矢作敏行(1996)、「PB戦略の枠組と展開」久保村隆祐 / 流通問題研究協会編『第二次流通革命—21世紀への課題』日本経済新聞社。
- 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」同編『欧州の小売りイノベーション』白桃書房。
- 矢作敏行(2004)、「チェーンストア—経営革新の連続的展開」石原武政・矢作敏行編『日本の流通100年』有斐閣。

- 矢作敏行(2011)、編『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社。
- Aaker, David A. (1991), *Managing Brand Equity*, Free Press (陶山計介他訳『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社、1994年)。
- Adelman, M. A. (1966), *A&P: A Study in Price-Cost Behavior and Public Policy*, Harvard University Press.
- Ailawadi, Kusum L., Pauwels, Koen, and Steenkamp, Jan-Benedict E.M. (2008), “Private-Label Use and Store Loyalty”, *Journal of Marketing*, Vol.72, 19-30.
- Brandes, Dieter (2005), *Bare Essentials: The Aldi Way to Retail Success*, Campus Verlag.
- Benson, John and Shaw, Gareth (1992), *The Evolution of Retail Systems c.1800-1914*, Pinter Publishing (前田重朗他訳『小売システムの歴史的発展』中央大学出版部、1996年)。
- Boswell, James (1969), *JS100: The Story of Sainsbury's*, J. Sainsbury Limited.
- Burt, Steve (2000), “The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing”, *European Journal of Marketing*, Vol.34 No.8, 875-890.
- Connor, John M. and Peterson, Everett B. (1992), “Market-Structure Determinants of National Brand-Private Label Price Differences of Manufactured Food Products”, *The Journal of Industrial Economics*, Vol.XL, No.2, 157-171.
- Corstjens, Judith and Corstjens, Marcel (1995), *Store Wars: The Battle for Mindspace and Shelfspace*, John Wiley & Sons.
- De Chernatony, Leslie (1989), “The Impact of the Changed Balance of Power from Manufacturer to Retailer in the UK Packaged Groceries Market”, L.Pellegrini and S.K. Reddy (ed.), *Retail and Marketing Channels*, Routledge.
- Fearne, Andrew and Hughes, David (1999), “Success Factors in the Fresh Produce Supply Chain: Insight from the UK”, *Supply Chain Management*, Vol.4, No.3, 120-128.
- Fitzell, Philip (1992), *Private Label Marketing in the 1990s: The Evolution of Price Labels into Global Brands*, Global Book Productions.
- Hebert, Richard (2009), “Private Labels—What Drives them Forward?”, Ariel Ezrachi and Ulf Bernitz, *Private Labels, Brands, and Competition Policy*, Oxford University Press.
- Hoch, Stephen J. (1996), “How Should National Brands Think about Private labels?” *Sloan Management Review*, Vol.37, No.1, 89-102.
- Jefferys, James B. (1954), *Retailing Trading in Britain 1850-1950*, Cambridge University Press.
- Koskinen, Satu (1999), “UK Private Label: European Brand Leader”, *The European Retail Digest*, Issue 21, March, Oxford Institute of Retail Management, Templeton College, Oxford.
- Koehn, Nancy (2001), *Brand New*, Harvard Business School Publishing (榎村志保訳『ザ・ブランド』翔泳社)。
- Kumar, Nirmalya and Steenkamp, Jan-Benedict E.M. (2007), *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*, Harvard Business School Press.
- Laaksonen, Harri (1994), *Own Brands in Food Retailing across Europe*, Oxford Institute of Retail Management, Templeton College, Oxford.
- Lamey, Lien, Deleersnyder, Barbara, Dekimpe, Marnik, and Steenkamp, Jan-Benedict E.M. (2007), “How Business Cycles Contribute to Private-Label Success: Evidence from the United States and Europe”, *Journal of Marketing*, Vol.71, 1-15.
- Lebhar, Godfrey M. (1963), *Chain Stores in America 1859 ~ 1962*, Chain Store Publishing (倉本初夫訳『チェーンストア—米国百年史—』1964年)。
- Mayer, Morris L., Mason, Joseph B., and Orbeck, Elinar A. (1970), “The Borden Case—A Legal Basis for Private Brand Price Discrimination”, *MSU Business Topics*, Vol.1, No.1, 56-63.
- PLMA(Private Label Manufacturers Association, 2012), *PLMA's 2012 Private Label Year Book*.
- Quelch, John A. and Harding, David (1996), “Brands Versus Private Labels: Fighting to Win”, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 99-109.
- Schutte, Thomas F. (1969), “The Semantics of Branding”, *Journal of Marketing*, Vol.33, 5-11.
- Tedlow, Richard S. (1990), *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America*, Basic Books (近藤文男監訳『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房、1993年)。
- Zimmerman, M. M. (1955), *The Super Market: A Revolution in Distribution*, McGraw-Hill Book (長戸毅訳『スーパーマーケット 流通革命の先駆者』商業界、1962年)。

