

## 〔論 文〕

## プライベート・ブランド戦略の基本論点

矢 作 敏 行

## 目次

1. プライベート・ブランドの台頭
2. 論点の提示
3. 論点の検討
  - 3.1. 論点① 「PBの利益貢献度」
  - 3.2. 同 ② 「ストア・ロイヤリティの向上」
  - 3.3. 同 ③ 「取引交渉力の増大」
  - 3.4. 同 ④ 「PB導入とカテゴリー特性」
  - 3.5. 同 ⑤ 「PB購買層の特定」
  - 3.6. 同 ⑥ 「PB成功の要因」
  - 3.7. 同 ⑦ 「NB・PBの最適ミックス」
  - 3.8. 同 ⑧ 「ブランド・ポートフォリオ戦略の再構築」
4. まとめ

## 1. プライベート・ブランドの台頭

ブランドの歴史が大きく変わろうとしている。ナショナル・ブランド (National Brand; NB) によるシングル・ブランドの時代が終わりを告げ、流通業者が企画・開発したプライベート・ブランド (Private Brand; PB) 商品がNB商品と競い合い、2つのブランドが共存する時代が到来した。

イギリス、ドイツ、フランス、スペインといった欧州主要国におけるグロッサリー (食品全般と一部日用品雑貨を含む) 市場では、小売企業や共同仕入れ機構等の流通企業が開発したPBが30～40%のシェア (金額ベース) を獲得している (PLMA, 2013)。アメリカでも同市場の20%弱がPBで占められており、近年に

なり日本でもPB商品開発が活発化し、8%見当の水準に達したとの推計値がある。<sup>(1)</sup>

歴史的にみると、欧米ではイギリスのマークス&スペンサーの「セント・マイケル」(衣料品・食品等) やカナダのスーパーマーケット・ラブローの「プレジデント・チョイス」(食品)、アメリカの総合量販店シアーズ・ローバックの「ケンモア」(家電製品) 等のPBが高い社会的評価を受けてきたが、それらはあくまで例外的存在にとどまっていた。食料品や日用品雑貨といった包装済み消費財市場において、PBは総じて「安かろう、悪かろう」という劣等財的イメージが根強く残っていた。

そのPBのイメージが変わろうとしている。欧米の包装済み消費財市場では需要の低迷と小売競争の激化に対応して、1990年代を境に競争を差異化する手段として品質重視型PB商品開発の機運が高まり、戦略的にストア・ロイヤリティ (店舗忠誠度) の向上を目指す企業が増えた。背景には、PB比率の上昇に伴い、NBとPBの「ブランド戦争」が激化し、低価格訴求のジェネリック商品 (日本では「ノーブランド商品」と呼ばれた) やNBを模倣したPBでは、顧客の支持をこれまで以上に拡大することがむずかしくなったという事情が働いていた。

要するに、小売市場の成熟化とPB比率の増大とともに、PBのブランド・イメージと店舗イメージとの相互関連性が強まり、店舗全体の雰囲気や商品、サービスがアップスケール (上位化) したスーパーマーケットやハイパーマーケットを中心にPBのブランド・イメージ向上が戦略的な課題として浮上してきたのである。

戦略転換の過程で新しいPB商品が生まれた。先鞭をつけたのは、NBを上回る品質を訴求したプレミアムPBの浸透である。イギリスのTescoを例にとると、主力のスタンダードPB「Tesco」、ディスカウンター対策で導入したエコノミーPB「Tesco・バリュ」に続き、1998年原料の厳選やレストランの味を訴求したプレミアムPB「Tesco・ファイネスト」を発売した。サーモン・フィレから果汁飲料までNB商品をしのぐ品質を追求した「Tesco・ファイネスト」はイギリス人に愛され続けているマークス&スペンサーのPB「セント・マイケル」に匹敵する高い評価を受けた(IGD, 2001)。

いま、欧米や日本の有力食品系小売業では顧客ニーズに応じたPBプログラムが整備された。PBの価格セグメントは「グッド(低価格帯)」、「ベター(中価格帯)」、「ベスト(高価格帯)」に3分割され、それぞれに対応して「エコノミー」、「スタンダード」、「プレミアム」の3種のPBが配置された。近年では、これにオーガニック・フード(有機栽培食品)やフェア・トレード(公正な取引)商品といったサブブランドが付け加えられ、PBプログラムは一層、複雑化した。ここでは、それを「3層構造(Three-Tired Private Label) +  $\alpha$ 型」PBプログラムと呼ぶことにする。

日本でPBのイメージが変わる兆しをみせたのは、欧米より遅く2000年代にはいつてからのことである。日本におけるPB商品開発の先頭に立ってきたイオンは、エコノミー、スタンダード、プレミアム、サブブランドの「3層構造 +  $\alpha$ 型」プログラムをいち早く整備した。

他方、セブン&アイ・ホールディングスは2007年以降、スタンダードPBに相当する「セブンプレミアム」と欧米のプレミアムPBに当たる「セブンゴールド」の2層構造で対抗し、合せてディスカウントストア業態向けに低価格PB「ザ・プライス」を開発した。

各国で品質重視型PBが積極的に投入されたことにより、PBのイメージは変わり、PBはNBを上回る、力強い成長を遂げるようになった。しかし、品質や価値の面でPB全体が

NBと肩を並べ、あるいはそれをしのぐ状況になったというわけではない。アメリカを例にとると、いまなおスーパーマーケットが販売するPB製品のうち半分以上はサイズ、形状、包装・容器のカラーがNBと類似の模倣型商品で占められており、売場で類似のNBの隣に陳列され、事実上、NBのブランド・イメージにフリー・ライド(ただ乗り)しているのが現実である(Marton and Zettelmeyer, 2004)。

日本においても、事情は同様である。PBが独自の価値を提供している例は決して多くない。それでは、日本の流通企業はどのようにPB商品開発に取り組むべきなのか、先行研究から、その点を探ってみよう。

## 2. 論点の提示

PBは特定流通企業でしか販売されない特異なブランドである。多くの場合、多数の流通企業を介して販売されるNBとの違いがそこにある。自社の店舗や販売チャネルでしか販売しないPBの増大は、小売競争を差異化し、自ずと顧客のストア・ロイヤリティ形成に大きな影響力をおよぼすことになる。

しかも、流通企業はPBの開発コンセプトや製品仕様、製造の委託先、生産数量のみならず、店頭での販売価格や陳列方法、店内広告まですべてコントロールしている。その点でも、PBはNBと大きく異なる。NBの場合、生産や流通の一部はメーカーが責任を負うが、販売は多くの場合、卸や小売りに任される製・販分離が一般的である。それに対して、上流段階まで遡及して開発したPBの場合、原料調達から生産、卸の諸機能を統合するため、収益構造も変わる。

PBの浸透は取引関係に対しても、大きな影響を与える。NBメーカーの立場からみると、流通業者は自社製品を販売してくれる取引上の協力者である半面、PBはNBの直接的な競争者でもある。小売段階での棚割りや、PBの増大は直ちにNBの減少を意味する。PBを扱うようになった流通企業のブランド選択肢は増え、メーカーに対するマーケット・パワーは増大する。

しかし、生産と流通、販売が分離し、専門化することで発展してきた流通産業において、製・販統合型流通企業が担う経営的リスクは決して小さくない。日本において円高時代の1990年代に開発輸入したPBビールの売れ行き不振から、在庫処分のため投げ売りした総合スーパーの苦い経験は記憶に新しい。単純に、PB商品が増えれば、利益が向上するとは限らないのである。在庫リスクを克服する売り切る力が求められる。

ブランド資産の管理問題もある。「PB王国」と称されるイギリスで、1994年大手スーパーマーケットのセインズベリーがコカコーラとネスレから、同社が開発した炭酸飲料と焙煎コーヒーのPBのパッケージ・デザインが両社のNBと酷似しており、消費者の正常な判断を迷わせるとの抗議を受け、パッケージ・デザインの変更を余儀なくされた。1990年代後半、テスコをはじめとした他の有力スーパーマーケットの模倣型(Copycat)PBも社会的批判にさらされ、各社は独自のパッケージ・デザインやブランディングに方向転換せざるを得ない状況に追い込まれたことがある(de Jong, 2011)。

流通業が担うPBの製造物責任問題も重い。イオンは2013年初め、東西に分散していた商品検査機能を集約化し、千葉県幕張本社近くに生活品質科学研究所の中央研究所を設置した。6000品目まで増大したPB商品の品質検査機能を強化する目的で、農学博士や繊維製品品質管理士といったテクノロジスト約50人を配置し、商品設計から仕様書作成、工場立ち合い、発売後の抜き取り検査まで徹底した商品検査を実施している。

2013年夏には自主検査した福島県の東北協同乳業が製造受託した「トップバリュ」のアイスコーヒーで、アレルギー物質が混入している事実が判明し、ただちに1万本強の商品を自主回収した。日本の有力小売企業で、これだけ徹底した商品検査機能をもっている例は、まだ少ない。

消費者の購買代理店といわれる流通業は、ブランドの種類に関わりなく顧客が好む商品を優先的に販売するのが経営の原則となる。その意

味で、自社がつくったPBだからという理由だけで消費者に支持されない商品を販売し続けることはできない。実際、商品開発の技術や経験に乏しい流通業がNBより優れたPBをつくり続けることは、本当に困難な課題である。そこには限界があると考えの方が現実的であろう。

PB開発の実績に乏しい日本においては、流通業が「どのようなPBを、どのようにするのか」、また「単独でどのように在庫リスクをコントロールできるのか」、そして「NBとPBの最適の組み合わせはどのように実現するのか」等々の難問に直面している。そこで、戦略的小売経営の視点から欧米を中心に先行研究を概観し、プライベート・ブランド戦略の構築に関する8つの基本的な論点を選び出し、PB商品開発の方向性を検討することにする。<sup>(2)</sup>

- 論点 ① 「PBの利益貢献度は本当に高いのか」(PBの利益貢献度)。  
 同 ② 「PBはストア・ロイヤリティ向上に貢献するか」(ストア・ロイヤリティの向上)。  
 同 ③ 「PBを販売する小売企業はメーカーに対する取引交渉力を高めることができるのか」(取引交渉力の増大)。  
 同 ④ 「PBが普及しやすいカテゴリーは何か」(PB導入とカテゴリー特性)。  
 同 ⑤ 「だれがPBを購入しているのか」(PB購買層の特定)。  
 同 ⑥ 「PB成功の鍵は、価格か品質か」(PB成功の要因)。  
 同 ⑦ 「小売企業のPB比率に最適値ないし限界値はあるのか」(NB・PBの最適ミックス)。  
 同 ⑧ 「PBのブランド・ポートフォリオ戦略が当面する課題は何か」(ブランド・ポートフォリオ戦略の再構築)

### 3. 論点の検討

#### 3.1. 論点①「PBの利益貢献度」

流通業がPBを開発する動機は多岐にわた

る。低価格競争対応、利益確保、ストア・ロイヤリティ向上、NBメーカーに対する交渉力強化、商品の安定調達等がしばしば言及される。そのうち「利益確保」はもっとも主要な動機として強調されてきた。

流通業のPB開発には、たしかにNBよりPBを安く販売することで顧客を誘引すると同時に、高い利益率を確保するという目標設定があった。NBの粗利益率は競合店との激しい価格競争に巻き込まれると、低下するが、自社店舗でのみ販売するPBの価格は相対的に安定しており、カテゴリ全体の粗利益率を維持するうえでPBは格好の収益商品とみなされた。

1930年代末、ハーバード大学のボーデン(Borden, 1942)がアメリカの食品小売店チェーンや共同共同仕入れ機構、卸等61社を調査したところ、48社が自社PBの価格を有名NBより低く設定していたが、57社とほとんどの企業がNBよりPBの粗利益率が高いと証言した。

その後もPBの粗利益率はNBより高いとの実証研究が積み重ねられてきた。最近の日本の小売業界でも、収益回復の理由として「PB商品の販売増加」がしばしば強調されているのは周知の通りである(『日本経済新聞』2013年4月12日付朝刊1面「小売り8割が増収増益」)。

PBの低価格・高収益の理由については、①流通企業の取引交渉力が強く、仕入れ条件を改善できる、②メーカー・卸の宣伝広告費や営業経費等を削除できる、③生産設備の余剰を活用して効率的な生産が可能となる、ことが指摘されている(Hoch and Banerji, 1993; Ailawadi and Harlam, 2004)。

しかしながら、PBの高収益は無条件で実現できない。1995年2月23日付全国紙朝刊で、当時、総合スーパー業界トップだったダイエーが「お願い! 買ってください」という全面広告を打ち、直輸入のPBビールを1缶100円で投げ売りした事実は、大量発注するPBの在庫リスクの大きさを印象づけた。

実際、PBの収益性はカテゴリや商品単位で大きく変わる。アメリカのスーパーマーケットとドラッグストア2社を対象に、POS(販

売時点情報管理)と収益データを収集した研究(Ailawadi and Harlam, 2004)は、PB商品の粗利益率の高さはNBメーカーの広告投入量が多い健康・美容関連商品等でははっきり確認できるが、PBのシェアが相対的に高く、価格競争の激しい冷凍食品や日用品雑貨等ではそれほど明確ではないと結論している。

つまり、NBメーカーの広告費の多寡や競争圧力の程度で、PBの収益力は変わってくるというのである。

粗利益は「率」では高くても、「額」では必ずしも高くないという問題点もある。一般に、強力なNBの在庫回転率はPBより高い。しかも、メーカーは流通企業に対して、販売促進費等を提供するが、PB商品では、そのような便益は失われ、流通企業がPB商品の販売促進費や倉庫使用料、店舗内作業等の費用を負担することになる。そのため、諸費用を勘案した「純利益」でみると、PBは「率」ではNBより高くても、「額」では必ずしも最終利益に貢献していない可能性が示唆されている(同上論文)。

さらに、カナダのスーパーマーケットの飲料関連カテゴリを調べた研究(Corstjens and Lal, 2000)では、「率」でも「額」でもPBの利益貢献度はNBより劣るとの、やや極端な結果もある。要するに、PB商品の導入には在庫費用の増大や値下げ・廃棄といったリスクが生じる。そのリスク管理なしには、PBの利益貢献度は高いと断言できないのである。

### 3.2. 論点②「ストア・ロイヤリティの向上」

小売業はリピート・ビジネスである。古今東西、商人たちは一度来店した顧客が何度となく足を運ぶ「千客万来」のあり方を追求してきた。競争相手が扱っていないPBは、その「千客万来」の有効な手段となり得る。

PBが顧客のワレット・シェア(世帯支出に占める当該店舗での支出の割合)を引きあげる現象は、アンブレラ(傘)効果と呼ばれている。2003年の12週以上にわたりアメリカ北東部の有力スーパーマーケットの主要商品カテゴリ44の販売データと2000世帯の顧客のカテゴリ別支出を分析した研究(Sudhir and

Talukdar, 2004) によると、より多くのカテゴリーにわたりPB商品を購入している世帯は、そうでない顧客と比べて、NB・PBの合計購買金額の当該世帯支出に占めるワレット・シェアが高い。いったん特定PBで顧客の信頼を獲得すると、他のカテゴリーのPB購入を促すばかりでなく、NBを含めた当該店舗での支出が高まるというのである。

このアンブレラ効果は、PBのブランド・イメージと調和的な店舗の雰囲気や従業員の態度により強化される点も確認されている。一般的に、快適な売場環境や親切な従業員の態度は消費者の店舗に対する信頼を高め、新製品購入に対する消費者の知覚品質リスクを緩和する効果を発揮する。PBの購入においても、照明や音楽などの売場環境を含め、顧客が楽しく買い物している状況では、PBに対する顧客の知覚品質評価が高くなるとの結果がえられている(Richardson et al. 1996; Ailawadi and Keller, 2004)。

したがって、小売企業が店名をつけたPB商品を販売するのは、店舗イメージとPBの関連性を消費者に印象づける効果がある。逆に、アルディなどドイツのハード・ディスカウンターが店名をつけないPBを販売しているのは、簡素な売場環境やサービスがPBの知覚品質に与える負の影響を軽減する狙いが込められていると解釈できる。

ただし、PBのストア・ロイヤリティ効果には限界がある点を認識する必要がある。オランダの有カスーパーマーケット2社のID-POS(顧客別販売時点情報管理)データを分析した研究者たち(Ailawadi et al. 2008)は、世帯別ワレット・シェア(購入金額ベース)、同購入品目数シェア(購入品目ベース)、店舗出向回数シェア(買い物行動ベース)の3つの指数で測定したストア・ロイヤリティは、PB購入比率の増大とともに、逆U字型曲線を描くことを発見した。

すなわち、当該店舗でのPB購入比率が低いときにはワレット・シェアも低いが、PB購入比率が高まると、しだいにワレット・シェアが高まる。しかし、PB購入比率が40%を超すと、

ワレット・シェアはしだいに頭打ちとなり、同60%を超えると、はっきりと下落傾向を示した。換言すると、PB購入比率40%までは既説通りアンブレラ効果が発揮されが、その水準を超えると、ストア・ロイヤリティは低下するというのである。

これはPBのヘビー・ユーザーは「価格」に忠実なのであり、「店舗」に忠実であるわけではないと主張していることになる。自分が出向可能な商圏内で特売商品やお買得の低価格品を買い集める顧客はチェリー・ピッカー(特売品狙いの顧客)と呼ばれる。PBヘビー・ユーザーは、チェリー・ピッカーのように優れたPBプログラムをもつスーパーマーケットからお買得のPB商品を頻繁に購入するが、全体のNB・PB商品の購入金額は少なく、他店での購入が多いため、ストア・ロイヤリティを示すワレット・シェアは上昇しない結果となったのである。

この研究結果は、PB比率が30~40%程度の顧客が当該店舗にもっとも忠誠度が高く、売上高、利益の両面で貢献度が高い優良顧客である可能性を示唆している。

### 3.3. 論点③「取引交渉力の増大」

大規模小売企業がPB商品の開発で取引先メーカーから有利な取引条件を引き出すバイイング・パワー事件は、差別的対価を禁止したロビンソン・パットマン法(独占禁止法の一部)が施行されているアメリカではしばしばやり玉にあげられてきた。

1930年代のシアーズ・ローバックとタイヤ・メーカーのグッドイヤーや、1950年代のA&P(アトランティック・アンド・パシフィック・ティ・カンパニー)と乳業メーカーのボーデンの訴訟事件がよく知られている。ボーデンのケースでは、A&Pのシカゴ地区本部が他の乳業メーカーにPB商品の製造を委託する可能性を示唆して、当該メーカーからボーデンのNB商品と「物理的には同一品質の無糖練乳」のPB商品を破格の仕入れ価格で調達したことが違法とされた(Mayer et al. 1970)。

食品小売市場の上位集中度の高いイギリスでは競争政策委員会が何度なく大規模な実態調

査を実施し、テスコをはじめとした大規模小売企業と小規模小売店の間にはNB商品全体で平均10パーセント・ポイントを超える仕入れネット価格差（販促金等を含む）が生じていると推定した（Competition Commission, 2008）。ちなみに、両者の仕入れ量は10対1という大きな規模格差があり、PB比率にも大きな違いが存在していた。

アメリカのスーパーマーケットで扱う110カテゴリーを調べた研究（Narasimhan and Wilcox, 1998）によると、PB商品の増大はメーカーとの取引交渉に対して広範囲な影響をおよぼしている。PB商品の導入はPBそれ自体の高い粗利益率を実現するだけのみならず、同一カテゴリーのNB商品でも有利な取引条件を確保することになり、消費者の知覚リスクの少ない商品（いわゆる差異化のむずかしいコモディティ商品）中心にPB比率の高いカテゴリーではNB商品の粗利益率も高くなる傾向を確認した。

理屈は、おおよそこうなる。PBの導入は当該PBと価格代替性の高いNBの販売に打撃を与える可能性が強いため、品揃え形成や棚割り等の決定権をもつ小売企業に対するメーカーの交渉力は弱体化する。しかも、小売企業は経済的なパワーに加えて、情報的なパワーでも強力となり、NB・PBのブランド選択やPB商品開発に関する裏づけとなる販売・在庫データを蓄積している。

その結果、小売企業が能動的にメーカーを巻き込む「協働のマネジメント」（Burt, 2000）が展開されるようになり、NBでも有利な取引条件を獲得する一方、PB商品開発においてもメーカーから優良な経営資源を引き出すことが可能になる。実際、アメリカ食品業界では主要メーカーの半数以上がPB製造受託事業に関与していると推定されている（Quelch and Harding, 1996）。

ただし、競争政策の観点から、大規模小売企業のパワー増大に対する懸念の声があがっている点には注意を払いたい（EC, 2011）。パイニング・パワーのウォーターベッド効果がそれである。小売市場の上位集中度の高いEU（欧州

共同体）では、大規模小売企業がメーカーから有利な取引条件で商品を調達すると、メーカーは出荷価格の低減分を補うため、他の弱小小売業者に対する出荷価格を引き上げる弊害が懸念されている。日本でも、公正取引委員会は調査報告書（小島・澗川, 2010）のなかで、同様の問題点を指摘している。

### 3.4. 論点④「PB導入とカテゴリー特性」

PBを導入しやすい商品カテゴリーはどのような分野か、この問題には実務家が強い関心を寄せている。

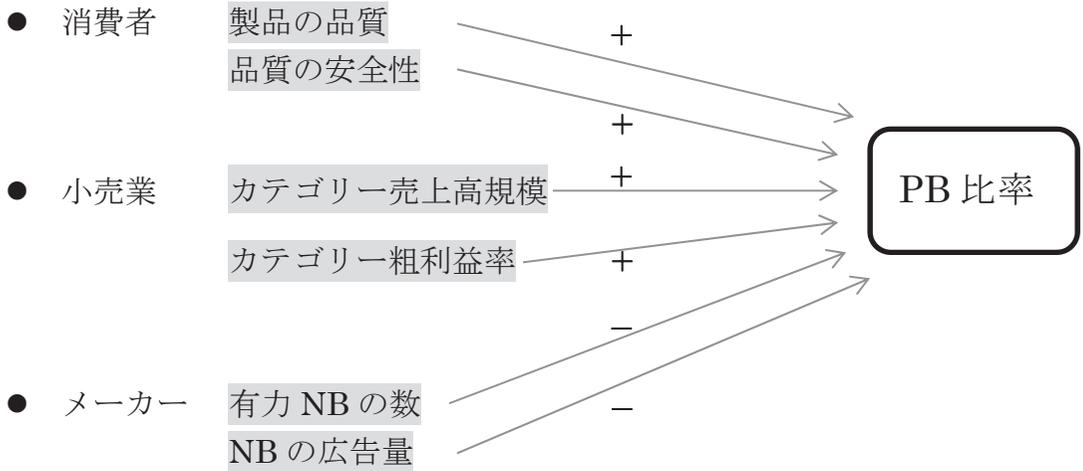
1990年代初め、円高を背景に輸入開発商品を中心に低価格PBの「セービング」を積極的に投入したダイエーは、単品大量・計画販売を実現するため、「市場規模が大きく、購買頻度の高い生活必需品」に焦点を当てた。したがって、カーペットや寝具のような購買頻度の少ない商品は後回しにして、飲料や家庭用合成洗剤等の商品群を優先的に開発した（大久保, 1995）。

これは、いまなお通用するPB商品開発の絞り込み方である。全米スーパーマーケットの主要180商品カテゴリーのデータを分析した結果によると、有力なNBが少なく、市場規模の大きなカテゴリーで、なおかつNB・PB間価格差が一定程度存在する場合、PB比率は高くなる。同時に、品質の高さや首尾一貫性、また小売業の粗利益率が高いカテゴリーでもPB比率が高い傾向をみせている（Hoch and Banerji, 1993；図1）。

市場規模の大きなカテゴリーは通常、異質な市場セグメントが存在し、地理的にも市場が分散しており、小売業がPB商品を導入しても、値下げや対応商品の投入といったNBメーカーの直接的な反撃を受けにくい。しかも、有力なNBメーカーの数が少なく、ブランド・イメージ構築のための宣伝広告費もあまり投入されていない分野では、NB間の競争も比較的穏やかで、PBはNBとの価格差を維持しやすくなる。

それでは、具体的にはどんな商品カテゴリーのPB比率が高いのか。欧州主要6カ国のPB比率（金額ベース、表1）は、次の3つのグルー

図1 PB比率上昇の主要な要因



出所：Hoch and Banerji (1993)。

に整理できる。

(1) PB比率高位カテゴリー・グループ

チルド温度帯の調理済み食品を含む惣菜やベーカリー、冷凍野菜等を含む冷凍食品、乳製品、紙製品、ペット・フードの各カテゴリーのPB比率は高い。特に、イギリス、スペイン、ドイツの3カ国では上記6品カテゴリーのPB比率はほぼ40%超を記録している。なかでも紙製品や惣菜（イギリスの場合のみ）のPB比率は60%超と極めて高い。

(2) 同中位カテゴリー・グループ

家庭用品やドライ食品、飲料は中位グループに属するが、商品のバラエティが豊富であり、家庭用品には台所用包装フィルム、ドライ食品には缶詰・瓶詰、パン、また飲料には果汁飲料等、PB比率の高い商品が含まれている。

(3) 同低位カテゴリー・グループ

シャンプー等を含むHBC（ヘルス・アンド・ビューティ・ケア；健康・美容関連商品）やチョコレート等を含む菓子が代表例で、全般にし好性があり、NBが強い商品群である。酒類は全体としては中位グループに近いところに位置しているが、ワインのようにPB比率が高い商品

とビールのようにPB比率が低い商品が混在している。

これに日本のデータ（日経POSデータ）を突き合わせよう。個別商品グループでみると、日欧共通でPB比率の高いのは、台所用キッチン・タオル等の紙製品、惣菜等の調理済み食品、納豆・豆腐等の日配食品、バター・牛乳等の乳製品、冷凍野菜、缶詰、果汁飲料、パスタを含む乾めん、食用油・調味料等の商品群である。

これは、全米スーパーマーケット180商品カテゴリーの分析結果「有力NBが比較的少ない、大きな市場規模のカテゴリーで、メーカーによる宣伝広告活動があまり活発でない分野」と、ほぼ一致している。換言すると、「製品・製法のイノベーションの発生頻度が少ない、商品のコモディティ化が進んでいる」分野にほかならない。

もう1つのカテゴリー特性は、惣菜等の調理済み食品や日配食品、乳製品、生めん、100%果汁飲料等、いわゆる常温商品ではない、チルド温度帯等の商品のPB比率の高さである。チルド温度帯の商品は乳製品やハム・ソーセージ等一部の商品を除くと、生活の利便性向上に向けて、新たに登場した商品が含まれている。サ

表1 欧州6カ国と日本における主要カテゴリー別PB比率(2012年、金額ベース、単位：%)

	イギリス	スペイン	ドイツ	フランス	オランダ	イタリア	日本
乳製品	52.5	40.9	48.5	40.1	30.5	—	12.4
生鮮食品	—	—	—	40.1	58.5	25.7	—
冷凍食品	49.6	48.8	46.3	47.2	24.3	26.6	13.6
惣菜	77.3	45.3	—	45.2	51.3	25.7	10.5
ドライ食品	32.6	48.5	48.2	26.3	26.9	15.8	7.5
ベーカリー	53.9	—	42.2	30.5	46.3	—	2.6
菓子	19.0	20.3	31.3	11.6	19.5	—	4.0
飲料(温)	—	29.1	29.5	—	20.1	—	—
飲料(冷)	32.7	20.1	30.4	20.8	18.2	11.8	6.1
酒類	25.4	21.7	22.8	16.7	12.5	4.8	2.8
家庭用品	29.9	42.2	34.1	25.0	20.7	21.8	7.2
紙製品	—	76.3	67.0	48.1	32.8	—	—
ペットフード	—	52.5	54.5	—	24.5	22.6	—
合計	40.8	40.6	32.4	28.3	27.3	16.9	8.0

出所：欧州はPLMA's 2013 Private Label Yearbook、日本は2012年日経POSデータ(46カテゴリー、ただし、酒類、家庭用品は2010年)。両者の数字は算出基準が異なるため直接、比較できない。  
注：飲料(温)は紅茶、コーヒー等。

ンドイッチやサラダ、生パスタ、その他調理済み食品がそうである。

チルド管理温度帯の商品には強力なNBは存在せず、小売企業がメーカーと協力して原料調達から生産・配送までサプライ・チェーンを独自に構築した分野であり、PB商品の独断場となっている。

### 3.5. 論点⑤「PB購買層の特定」

PBを開発する際、標的顧客の設定は何より重要となる。顧客特性は、大なり小なり業態や店舗により異なるのが通例である。NB商品と比較して、価格が安く、品質的に劣るというイメージのあるPBの主たる購入層は低所得者と考えられがちであるが、現実には必ずしもそうではない。

アメリカ中心に、過去実施された18件の消費者調査を網羅的に調べてみると、「PB購入世帯はNB購入世帯より低所得者層である」との「常識」を支持している研究結果は7件にすぎない。残りは、「中立的もしくはあいまい」が7件、また「常識」とは正反対の結果を示し

ていた研究が4件もある(Sethuraman, 2006)。

つまり、既存研究の過半数がPBの主たる顧客は低所得者層では必ずしもないと示唆している。なぜなら、第1に低所得者層は教育水準が総じて低く、価格を品質水準の判断基準とする傾向があり、第2にNBの「ブランド名」をより信頼しており、第3にPBとは何かを十分に理解しておらず、第4にはNBの広告宣伝を情報源としている傾向が認められるからである。

要するに、PBの主要購入層は低所得者層でも高所得者層でもなく、中間所得者層であるというのが既存研究の示すところである。

もう1つの興味深い点は、教育水準の高い世帯はPB購入比率が相対的に高い点である。高学歴者は品質に関する情報をより多く入手しており、ブランド名に左右されることなく、バリュー・フォー・マネー(対価に対する価値)を追求している(Hoch, 1996)。

また、大家族か核家族・単身者か、若い世代か高齢者かといった、他のデモグラフィック(人口統計学的)な要素もPB購買層を特定する決め手とはなりえない(Sethuraman, 2006)。日

本では、同種の厳密な研究成果は少ない。「1年前と比べて、食品・日用品雑貨でPB購入金が増えたか」との問いに対して、「増えた」と回答した人は若い世代が若干多いとの結果もあるが、統計的には有意な差とはいえない（流通経済研究所、2012）。

要するに、デモグラフィックな観点から、NB、PBの購入層を明確に識別するのはむずかしい。したがって、上述した通りPBの標的顧客は「中間所得層を幅広く想定し、どちらかといえば教育水準の高い層」を想定することが経営上の適切な指針となる。同時に、あまり教育水準の高くない低所得者層で購入経験の乏しい顧客に対しては「PBとはどのような商品であり、なぜ安く提供されているのか」といった情報提供がマーケティング上の課題となる。

最後に、サイコグラフィック（消費者の態度・価値観的）な観点から、上述したPB購入層をとらえ直すと、「商品のイメージや広告ではなく、価格や品質に敏感な消費者」が標的顧客となるという結論になる点を付け加えておく（Sayman and Raju, 2007; Sethuraman, 2006）。

### 3.6. 論点⑥「PB成功の要因」

PB成功の基本的な要因は「価格」か「品質」か、この問題を改めて考えてみよう。リーマン・ショックによる2007年から2009年にかけての不況期とその後の回復期の2010年と4年間にわたり、アメリカ17州で営業する有力スーパーマーケット2社の257の商品カテゴリーを対象に、週単位のNB、PB価格と店内プロモーション活動を丹念に調査したアメリカ農務省の調査報告書（Volpe, 2011）は、次のようにNB・PB間価格差の水準とその変動を指摘した。

(1) NB・PB間価格差は通常、平均23%で、PBの価格プロモーション（割引ポイント引き上げを含む）時は同25%に拡大する。

(2) NB・PB間の価格差は時間の経過とともに縮小傾向にある。調査期間中、PBシェアとPBの品質は上昇傾向にあると仮定でき、NBの価格引き下げとPBの価格引き上げの双方

から影響を受けて、NB・PB間価格差は縮小傾向をたどっていると推論できる。

(3) 先行研究のNB・PB価格差30～40%（Ailalwadi et al. 2001; Dhar and Hoch, 1997）と比べて、同25%という価格差は小さい。ただし、平均25%という価格差はあるが、サラダ・ドレッシングの17%から包装済みパンの33%まで商品カテゴリーによるばらつきが大きいのが特徴である。

全体的にNB・PBの価格差は縮小傾向にあるが、依然として20%を超える価格差が存在している。その意味では、低価格戦略はPB比率上昇の基本要因であることには変わりはない。しかしながら、NB・PB間の品質格差は縮小しているのも、まぎれもない事実である。

アメリカの研究者グループ（Apelbaum et al. 2003）は、『コンシューマー・レポート』が1990～1997年に実施した78商品カテゴリー（加工食品・菓子・飲料中心で、一部ごみ袋等の日用品雑貨を含む）のNB・PBの品質比較検査結果を集計し、ツナ缶、紅茶、チーズ、ポテトチップス等22カテゴリー、つまり4商品のうち1つ以上の商品でPBの品質がNBのそれを上回っていた事実を明らかにした。

しかも、PBの品質がNBより高い場合でも、NBは平均30%近い価格プレミアム（PBとの販売価格差）を享受している。さらにNBが品質で上回る55のカテゴリーではNBの価格プレミアムは50%にも達していた。NBの価格プレミアムは、それだけ大きい。広告宣伝活動を通してNBには「評判プレミアム」（Reputation Premium）が付与されるためである（Steiner, 2004）。

一般に、外見や原料等の物理的条件が類似の場合、NBには対PB比20～30%の価格プレミアムがつくといわれているが（Sethuraman, 2003）、高品質のNBにはそれを上回る価格プレミアムが付与されていたことになる。

その意味では、品質向上がPB比率上昇の基本課題となる。実際、全米スーパーマーケットを対象に調査した結果によると、PBの品質水

準が高く、品質の首尾一貫性が維持されていると評価されたカテゴリーではPB比率が高くなる傾向を示している (Hoch and Banerji, 1993)。

また、日本、アメリカ、イギリスの3ヵ国で消費者アンケート調査に基づきPBロイヤリティ構造を分析した国際比較研究では、どの国でも低価格がNB・PBの選択要因として重要でなくなっている点が明らかにされている (陶山他, 2008)。

さらに、イギリス・カナダの小売市場データとアメリカ・カナダの世帯レベルのPOSデータを分析した研究者ら (Corstjens and Lal, 2000) は、品質重視型PBの経営効果が店舗全体におよぶ可能性を指摘した。すなわち、品質重視型PBはそれ自体で十分な利益が出ない場合でも、競争の差異化やストア・ロイヤリティで利益に貢献する可能性があるとして結論した。

### 3.7. 論点⑦「NB・PBの最適ミックス」

店頭棚割りにおいてPB比率の上昇は、ただちにNB比率の下落を意味する。棚のスペースが限られている以上、PBとNBの棚割り配分にはトレードオフ関係が生じるのが避けられない。したがって、生産能力に余裕がありながら、自社NBの棚割りを十分に確保できない下位メーカーが棚割り維持の次善の策としてPB製造を受託するのは、自然の成り行きである。

しかしながら、他方で、商品属性の大きく異なる1万品目以上の商品を扱う標準的なスーパーマーケットでPB中心の品揃えを行うのは、至難の業である。多様な商品の開発から品質管理、物流、パッケージ・デザイン、クレーム処理、リニューアルまで考えれば、自ずと店頭のPB比率には限界が生じる。

長年、PB重視を徹底してきたマックス&スペンサーでさえ、近年、菓子の「キットカット」やポテトチップスの「ウォーカー」といった有名NB商品を400品目程度扱うようになった (de Jong, 2011)。顧客が望む以上、NB、PB関係なしに、顧客が進んで購入する商品を取り揃えないと、厳しい店舗間競争を乗り切ることができない。

NB・PB間には補完関係が働く。それが最適なブランド・ミックスを導く駆動力となる。消費者は購買時に品質リスクを感じる時、不確実性を減少させるため、NB商品を購入する傾向を強める。PBに対する消費者の平均的な知覚品質が低い場合、あるいは品質の均一性に不安を感じる時、消費者は「評判プレミアム」に依存して、割高なNBでも購入する。前項で指摘した通り、客観的にはNB・PBの品質水準が同一か、もしくはPBの品質水準がNBを上回る場合でも、価格プレミアムが20～30%程度付与されるのである。

したがって、マス媒体で宣伝広告活動を行う知名度の高いNBで集客し、価格感度の高い顧客を中心にインスタ・プロモーションでPBを販売することは、小売業にとって有効なブランド・ミックス戦略となる。カテゴリー内のNBを売れ筋に絞り込み、NBの価格を中高位水準に安定させ、NBの粗利益率を維持しながら、同時に適度のNB・PB間価格差をテコに、低価格・高粗利のPBを販促するといった手法が採用できる。

3層構造+ $\alpha$ 型PBプログラムとの関連性で、NB、PBのブランド・ポートフォリオについて興味深い示唆を導き出した研究がある。イギリスのセインズベリー、アズダのスーパーマーケット2社の協力を得て、長期間コーンフレークと缶詰スープの2商品のID-POSデータを分析した研究によると、エコノミーPBとプレミアムPBの導入は既存のプレミアムNBとスタンダードNB、そしてNB模倣型の既存スタンダードPBのブランド選択に対して、微妙な影響を与えていた (Geyskens et al. 2010)。

発見事項は、大きく2点ある。1つは、新たに導入したエコノミーPBとプレミアムPBは調査期間中、常時、既存のスタンダードPBとカニバリゼーションを起こしていた。特に、エコノミーPBとスタンダードPBの食い合いが顕著だった。これはブランド選択で起こる文脈効果の一種であると考えられる。

すなわち、新製品の導入は類似した既存製品の消費者効用を減じるという「類似効果」の影

響である。その意味では、PBプログラムでは「類似効果」をコントロールすることが課題となる。エコノミーPBに店名をつけない、陳列場所を離して3種のPBを販売する例がみられるのは、「類似効果」を抑制するための措置である。

もう1つは、エコノミーPBの導入は販売量の多いスタンダードNBの売上高を押しあげる予想外の結果を招いた。これは新製品の導入は品揃え形成における中間的な選択肢を利するという「折衷効果」が作用するためである。エコノミーPBの導入によりスタンダードNBはプレミアムNB・同PBとの中間的な位置づけとなり、消費者の比較購買対象となりやすくなったと考えられる。

すなわち、低価格PBの導入はNBにマイナスの影響ばかりを与えているわけではない。売場で有力なNBの隣に類似の割安なPBを置くと、NBの売上高もあがる可能性が示唆された。これはカテゴリー内での比較購買が容易となり、価格に敏感な消費者は割安なPBを購入し、品質にリスクを感じる消費者はNBを購入する傾向が強まる結果である。

しかも、NB商品数の絞り込みは残された品揃えのなかに多くの消費者のお気に入りの商品が含まれていれば、消費者の満足は維持され、カテゴリー全体の競争力は減退しない(Ailawadi and Keller, 2004)。

それでは、NB・PBのブランド・ミックス最適水準はあるのか。最適水準は「ある」が、それは「市場環境や市場構造、個々の企業の戦略や能力で異なる」と答えるしかない。

PB比率に影響を与えるマクロ要因としては経済の好不況や消費者の選好のほか、NBのブランド力やメーカー数・シェア、製品イノベーションの程度と頻度、宣伝広告費の投入量、商品カテゴリーの変動、小売市場の上位集中度等がある。ミクロの経営的要因としては業態戦略のほか、商品企画・開発力、優良取引先企業の協力、自社配送センターの整備、人材の蓄積等をあげることができる。マクロ、ミクロの要因により、NB・PBの最適水準は異なってくる。

### 3.8. 論点⑧「ブランド・ポートフォリオ戦略の再構築」

ブランド・マーケティング論のアーカー教授(Aaker, 2004)によると、ブランド・ポートフォリオ戦略とは、自らが所有するブランドの範囲や役割、相互関連性を明確にして、ブランド間のシナジー効果やブランド資産の拡張、競争の差異化を促進するもので、個々の強いブランドを育成する通常のブランド戦略と異なり、ブランド資産全体の底上げを実現する戦略的な手法である。

すでに述べた通り、各国有力小売企業では、「グッド」(価格重視型エコノミーPB)、「ベター」(NB代替型スタンダードPB)、「ベスト」(品質重視型プレミアムPB)という3価格帯に対応したPBプログラムが基本枠組となっており、品目数的には「ベター」ゾーンのスタンダードPBが圧倒的多数を占めている。すなわち、店名を冠したスタンダードPBがブランド・ポートフォリオの中核ブランドとなり、その両脇にエコノミー、プレミアムPBを配置している。

しかしながら、さきのセインズベリー、アズダ両社の長期POSデータ分析からわかるように、PB商品間にはカニバリゼーションが起きる。とりわけ、エコノミーPB・スタンダードPB間には代替性が強い点が確認されている。

そこで、PB商品間のカニバリゼーションを抑制しながら、独自のブランド・イメージを創出し、PBプログラム全体を強化するブランド・ポートフォリオ戦略の再構築という新たな課題が浮上している。

この点に関する先行研究は極めて限られているが、最新状況をまとめてみると、①3層のPB商品の価格帯を明確に設定し、ブランド・パーソナリティの確立やパッケージ・陳列方法の見直しで差異化を図る、②特定テーマに基づくサブブランド商品を導入する、③店名を付与しない独立ブランドを導入する、という3点の可能性を指摘できる(de Jong, 2011; IGD, 2011, 2012-a, b)。

「優しさ」や「タフネス」といった人間の性格に関連づけて商品のイメージを訴求するブラ

ンド・パーソナリティは、日本のPBではまだみられないが、欧米では近年、頻繁に試行されるようになった。たとえば、テスコは2012年、国際的なデザイン会社P & W (Pemberton & Whiteford) に依頼して、マタドール (闘牛士) をブランド・キャラクターにした「スペイン産オレンジ・ジュース」(2種類) にカラフルで遊び心のあるパッケージングを採用し、「太陽の国」産の100%果汁を訴求した。

サブブランドの拡充は、欧米の主要小売企業や日本の一部小売企業で、すでに相当程度広がっている。各国の主要サブブランドを調べると、子供向け等特定年齢層を標的としたものを除くと、①フェア・トレード、②オーガニック商品、③健康的な生活、④環境配慮、⑤動物愛護、⑥地方貢献と、およそ6つのテーマに基づく、商品カテゴリー横断的な商品開発が行われている(IGD, 2011-b)。

上記6つのテーマは国連が提唱している企業が社会や環境との調和に十分な配慮をし、サステナブル(持続可能)な成長を実現するというグローバル・コンパクト・イニシアティブの活動に関連しており、欧米主要企業はそれに呼応するかのように、サステナブルな要素をもつ

た商品・サービスや店舗をつくる「サステナブル競争」に積極的に関与しており、サブブランド拡充の基本テーマとなっている。代表的な例をあげると、

①菓子からパスタまで食物アレルギーに配慮した商品群を集めたセインズベリーの「フリー・フローム」(Free From)、

②スロー・フード運動に応じてフランスの地方グルメ食品を集めたカルフルの「リフレ・デ・フランス」(Reflets de France)、

③英国皇太子ゆかりの有機農法で栽培された原料を使用したウエイトローズの「ダッチ・オリジナルズ」(Duchy Originals)、

④再生可能エネルギーで農場を運営しCO<sub>2</sub>(二酸化炭素)削減のため地元の餌を与えている鶏卵業者と提携し、放し飼いの鶏の産む、安全で比較的安価なアズダの「敬意を表するに値する卵」(Respectful Eggs)

⑤CO<sub>2</sub>等の環境配慮の程度を示す「サステナビリティ・インデックス」を表示したウォルマートの一連のサステナブル商品群、等がある。

日本、アメリカ、イギリスの3カ国で消費者調査を実施した陶山他(2008)は、環境・健康

表2 テスコ「ベンチャー・ブランド」のポジショニング

	サイズ	通常価格	単位当たり価格	対NB価格差
[ヨーグルト] テスコ 「YO チェリー・ヨーグルト」 NB 「ミューラー・ライト・チェリー」	180g 190g	£0.50 £0.61	£0.28 ※1 £0.32	▲13.5% —
[アイスクリーム] テスコ 「Chokablok クッキー ドウ」 NB 「ハーゲンダッツ・クッキーズ&クリーム」	500ml 500ml	£3.99 £4.15	£0.80 ※2 £0.83	▲3.9% —
[キャット・フード] テスコ 「Nutricat アダルト・チキン」 NB 「IAMS キャット・フード・アダルト・チキン」	1kg 1kg	£4.00 ※3 £5.39	£0.40 ※2 £0.54	▲25.8% —

出所：IGD (2011)。

注：※1は100g当たり、※2は100ml当たり、※3は導入時特別価格。

配慮型サブブランドはいずれの国においてもPBに対するロイヤリティ形成に寄与していることを明らかにした。特に、イギリスでその点に関する顧客支持が強いという。

最後の独立型PBは、店舗との関連性を極力消し、PB間のカニバリゼーションを緩和することによりNBと同一の土俵で、独自のブランドを確立する斬新な試みである。

2011年春以降、テスコが「高付加価値ブランドのクリエイターになる」(フリップ・クラーク CEO=最高経営責任者; IGD, 2011-a)と宣言し、ヨーグルトの「ヨー」(Y00)を手始めに、アイスクリームの「チョコブロック」(Chokablok)、ドッグ・フードの「ラサムス」(Lathams)、イタリア系食品の「パリオリ」(Parioli)等々の独立ブランドを矢継ぎ早に発売したことで一躍、注目された。欧州では「ベンチャー・ブランド」(冒険的な銘柄)と呼ばれている。

一連のテスコ「ベンチャー・ブランド」は、ポジショニング的にはプレミアムPBに位置するが、既存プレミアムPBを上回る品質と価格帯を設定し、特異なブランディングやパッケージング・デザインを用いて、低迷する当該カテゴリー全体の活性化を図ることを意図している。店内プロモーションとウェブ・サイトによる支援のほか、ペット・フード等標的顧客が明確な場合は一部テレビ広告を打っている点でも、NB同等の広告コミュニケーション活動を繰り返し続けている。

「チョコブロック」の場合、自社のシェフがつくったこだわり商品である。最高級の材料を使用しイギリスで生産した点を訴求し、導入時の価格は「ハーゲンダッツ」を意識した水準に設定した。店名は商品自体には表示されておらず、ウェブ・サイトで「テスコで購入可能」とのみ表記されている。対象カテゴリーもアイスクリームからチョコレート、デザートと横断的に展開し、最上層の顧客ニーズを掘り起こす狙いである(表2)。

「ヨー」の場合は、購買頻度の多いヨーグルトの商品特性を考慮し、導入時価格は有力NBの10~20%安の価格を設定すると同時に、100%国内産牛乳を使用している点を強調し、

色彩豊かな温かみのあるパッケージで低脂肪と脂肪フリーの商品群を提供している。パッケージには「テスコ向けに専用につくられた」商品と間接的な表現でテスコとの関連性が言及されているにとどまる。

テスコの「ベンチャー・ブランド」はNBを超えるブランド創造の実験を意図しており、外販可能なブランド商品の育成とグローバル展開を目指している(2011-a)。

#### 4. まとめ

最後に、結論を要約しておく。

##### 論点① 「PBの利益貢献度」

一般的に、PBの利益率は高いが、メーカーの提供する協賛金等や流通企業側がPBで負担する開発費や在庫リスク等まで含めると、無条件でPBの最終利益率が高いとはいえない。また、「率」ではなく、「額」でみると、粗利益レベルでも、「PBがNBより利益貢献度が高い」とは断言できない。

##### 論点② 「ストア・ロイヤリティの向上」

PBの愛顧者には一定のストア・ロイヤリティが生じる。PBで顧客の信頼を獲得すると、他のカテゴリーのPB購入のみならず、NB商品の購入金額も増えるアンブレラ効果が発揮される。その背景には快適な売場環境や雰囲気、従業員の親切な態度も作用していることを忘れることができない。しかし、PBのストア・ロイヤリティ効果には限界がある。PB購入比率が40%を超すと、顧客のワレット・シェアは頭打ちとなり、低下傾向をたどる。PBのヘビー・ユーザーは「価格」に忠実であり、「店舗」には必ずしも忠実でない実態が垣間みえてくる。

##### 論点③ 「取引交渉力の向上」

PB商品を導入した小売企業はPBそれ自体で相対的に低い仕入れ原価を享受できるのみならず、同一商品カテゴリーでNBメーカーから有利な取引条件を獲得する可能性がある。特に、小売企業側の情動的パワーが高まり、それ

をテコに品質重視型PBを開発するようになると、メーカーとの協働関係が強まり、小売企業の影響力が増している。

#### 論点④「PB導入とカテゴリー特定」

PBが普及している分野は、「有力NB商品が少なく、大きな市場規模をもつカテゴリー」である。これは、イノベーションの発生頻度が少なく、商品のコモディティ化が進んでいる分野である。加えて、調理済み食品に代表されるチルド温度帯の商品群では小売企業主導で生産から配送、販売までサプライ・チェーンが構築され、PB商品の増大に伴いカテゴリーが創造される革新的な動きが現れている。

#### 論点⑤「PB購買層の特定」

主要購買層は低所得層でも高所得者層でもなく、幅広い中間所得層であり、年齢に関係なく、比較的教育水準の高い層である。

#### 論点⑥「PBの成功要因」

PBの成功要因は「価格」ではなく「品質」である。PBの品質水準が高く、品質の首尾一貫性が高くなると、各カテゴリーのPB比率は上昇する。しかも、品質重視型PBは、たとえ単品レベルで利益が出なくても、競争の差異化とストア・ロイヤリティの向上で業績に貢献する可能性がある。

#### 論点⑦「NB・PBの最適ミックス」

NB・PB間には補完関係が働く。知名度の高いNBで集客し、来店した価格感応度の高い顧客中心にPBをインスタ・プロモーションするのは妥当なブランド・ミックス戦略である。現実に、価格重視のエコノミーPBの導入は、スタンダードNBとの比較購買を容易にして、双方のブランドにプラスとなる効果が期待できる。しかし、エコノミーPBとスタンダードPBの間には「類似効果」が作用して、カニバリゼーションを引き起こす可能性があり、最適ミックスの実現にはブランド・ポートフォリオが課題となる。

#### 論点⑧「ブランド・ポートフォリオ戦略の再構築」

多様化するPBプログラムのなかで、PB間のカニバリゼーションを抑制しながら、需要創造するブランド・ポートフォリオ戦略の新機軸が求められている。具体的には、個性的なPBイメージの創出、環境等の特定テーマに基づくサブブランドの育成、店名をつけない独立ブランドの導入といった手法によるPBプログラムの再構築が求められている。

(本稿はJSPS 科研費 22330133、25285134の助成を受けた)。

#### [注]

- (1) アメリカのPB比率は、PLMA (Private Label Manufacturers Association、ニューヨーク本部) のホームページ (<http://plma.com/storeBrands/sbt13.html>、2013年6月20日アクセス)、日本の同比率は日経POS情報サービスによる筆者らの推計値。
- (2) 論点の選定にあたっては、Ailawadi and Keller (2004)、Sayman and Raju (2007)、Sethuraman and Ruju (2012) 等、包括的に文献をレビューしている論文を参考に、重要性の高い論点で、なおかつ先行研究で実証研究成果の出ているものを選んだ。

#### [参考文献]

- 大久保慎吾 (1995)、『セービングの開発戦略』法政大学大学院マーケティング・ワークショップ記録。
- 小島泰友・刈川和彦 (2010)、『流通市場における買手パワー (Buyer Power) の競争政策への影響について—大規模小売業者を中心として—』公正取引委員会競争政策研究センター研究報告書。
- 陶山計介・後藤こず恵・大田謙一郎 (2008)、「PBロイヤリティ構造の日英米比較」、『流通研究』第11巻第2号。
- 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)、『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 (1996)、「P B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。
- 流通経済研究所 (2012)、『プライベート・ブランド商品の購入実態に関する調査報告書 2012』流通経済研究所。
- Aaker, David A. (2004), *Brand Portfolio Strategy*, Free Press (阿久津聡訳『ブランド・ポートフォリオ戦略』ダイヤモンド社、2005年)。
- Ailawadi, Kusum L., Scot A. Neslin, and Karen Gedenk (2001), “Pursuing the Value-Conscious Consumer: Store Brands Versus National Brand Promotions,” *Journal of Marketing*, 65(January): 71-89.
- Ailawadi, Kusum L. and Bari Harlam (2004), “An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store-Brand Share,” *Journal of Marketing*, 68(January): 147-165.
- Ailawadi, Kusum and Kevin Lane Keller (2004), “Understanding Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities,” *Journal of Retailing*, 80: 331-342
- Ailawadi, Kusum L., Pauwels Koen, and Jan-Benedict E.M. Steenkamp (2008), “Private-Label Use and Store Loyalty,” *Journal of Marketing*, 72(November), 19-30.
- Apelbaum, Eidan, Eitan Gerstner, and Prasad A. Naik (2003), “The Effects of Expert Quality Evaluations versus Brand Name on Price Premiums,” *Journal of Product & Brand Management*, 12(3): 154-165.
- Borden, Neil H. (1942), *The Economic Effects of Advertising*, Richard D. Irwin, Inc.
- Burt, Steve(2000), “The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing,” *European Journal of Marketing*, 34(8): 875-890.
- Competition Commission (2008), *Groceries Market Investigation-Final Report*, April, UK.
- Corstjens, Marcel and Rajiv Lal (2000), “Building Store Loyalty Through Store Brands,” *Journal of Marketing Research*, 37(August): 281-291.
- de Jong, Koen A.M. (2011), *Private Label Uncovered*, IPLC.
- Dhar, Sanjay K. and Stephen J. Hoch (1997), “Why Store Brand Penetration varies by Retailer,” *Marketing Science*, 16(Summer):208-227.
- Dunne, David and Chakravarthi Narasimhan (1999), “The New Appeal of Private Labels,” *Harvard Business Review*, May-June: 41-52.
- EC(European Commission, 2011), *The Impact of Private Labels on the Competitiveness of the European Food Supply Chain*, EC Enterprise and Industry, European Union.
- Geyskens, Inge, Katrijn Gielens, and Els Gijsbrechts (2010), “Proliferating Private-Label Portfolios: How Introducing Economy and Premium Private Labels Influences Brand Choice,” *Journal of Marketing Research*, 42(October): 791-807.
- Hebert, Richard (2009), “Private Labels—What Drives them Forward?”, Ariel Ezrachi and Ulf Bernitz(ed.), *Private Labels, Brands, and Competition Policy*, Oxford University Press.
- Hoch, Stephen J. and Shumeet Banerji (1993), “When Do Private Labels Succeed?” *Sloan Management Review*, 34(Summer):57-67.
- Hoch, Stephen J. (1996), “How Should National Brands Think about Private labels?” *Sloan Management Review*, 37(Winter):89-102.
- IGD (2011-a), *Tesco Venture Brands: A New Era?* IGD Retail Analysis.
- IGD (2011-b), *Evolving Strategies for European Private Label*, IGD Retail Analysis.
- IGD (2012-a), *Private Label Update 2012 : How Traditional Structures are Evolving*, IGD Retail Analysis.
- IGD (2012-b), *New Private Label Trends and the Branded Manufacturer Response*, IGD Analysis.
- Kapferer, Jean-Noel (2012), *The New Strategic Brand Management (5th edit.)*, KoganPage
- Kumar, Nirmalya and Jan-Benedict E.M. Steenkamp (2007), *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*, Harvard Business School Press.
- Mayer, Morris L., Joseph B. Mason, and Elinar A. Orbeck (1970), “The Borden Case—A Legal Basis for Private Brand Price Discrimination,” *MSU Business Topics*,

- 1(1), 56-63.
- Narasimhan, Chakravathi and Ronald T. Wilcox (1998), "Private Labels and the Channel Relationship: A Cross-Category Analysis," *Journal of Business*, 71(4): 573-600.
- Pauwels, Koen and Shuba Srinivasan (2004), "Who Benefits from Store Brand Entry?" *Marketing Science*, 23(3): 364-390.
- Pauwels, Koen and Shuba Srinivasan (2004), "Pricing of National Brands versus Store Brands: Market Power Components, Findings and Research Opportunities," in Vithala R. Roa (ed.), *Handbook of Pricing Research in Marketing*, Edward Elgar.
- PLMA(Private Label Manufacturers Association, 2013), *PLMA's 2013 Private Label Year Book*.
- Quelch, John A. and David Harding (1996), "Brands Versus Private Labels: Fighting to Win," *Harvard Business Review*, January-February: 99-109.
- Richardson, Paul, Arun K. Jain, and Alan Dick (1996), "The Influence of Store Aesthetics on Evaluation of Private Label Brands," *Journal of Product & Brand Management*, 5(1):19-28.
- Sayman, Serdar and Jagmohan S. Raju (2004), "How Category Characteristics after the Number of Store Brands Offered by the Retailer: A Model and Empirical Analysis," *Journal of Retailing*, 80: 279-287.
- Sayman, Serdar and Jagmohan S. Raju (2007), "Store Brands - From Back to the Future," in N.K. Malhotra (ed.), *Review of Marketing Research*, 3, M.E. Sharpe Inc.
- Scott-Morton, Fiona and Florian Zettelmeyer (2004), "The Strategic Positioning of Store Brands in Retailer-Manufacturer Negotiations," *Review of Industrial Organization*, 24: 161-194.
- Sethuraman, Raj (2003), "Measuring National Brands' Equity over Store Brands," *Review of Marketing Science*, 1(2): 1-26.
- Sethuraman, Raj (2006), *Private-Label Marketing Strategies in Packaged Goods: Management Beliefs and Research Insight*, Marketing Science Institute, Working paper series ,Report No. 06-108.
- Sethuraman, Raj and Jagmohan S. Raju (2012), "Private Label Strategies - Myths and Realities," in Venkatesh Shankar and Gregory S. Carpenter (ed.), *Handbook of Marketing Strategy*, Edward Elgar Publishing Limited.
- Soberman, David A. and Philip M. Parker (2006), "The Economics of Quality-Equivalent Store Brands," *International Journal of Research in Marketing*, 23: 125-139.
- Steenkamp, Jan-Benedict E.M., Harald J. Van Heerde, and Inge Geyskens (2010), "What Makes Consumers Willing to Pay a Price Premium for National Brands over Private Labels?" *Journal of Marketing Research*, 47(6): 1011-1024.
- Steiner, Robert L. (2004), "The Nature and Benefits of National Brand/Private Label Competition," *Review of Industrial Organization*, 24(2): 105-127.
- Sudhir, K. and Debabrata Talukdar (2004), "Dose Store Brand Patronage Improve Store Patronage?" *Review of Industrial Organization*, 24(2): 143-160.
- 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) .
- Volpe, Rechar (2011), *The Relationship Between National Brand and Private Label Food Products - Prices, Promotions, Recessions, and Recoveries*, ERP-129, United States Department of Agriculture, Economic Research Service.
- Walton, Sam, with John Huey (1992), *Sam Walton, Made in America: My Story*, Doubleday, Bantam Doubleday Dell Publishing Group (竹内宏監訳『ロープライス・エブリデイ』同文書院インターナショナル, 1992年) .