

# 有力メーカーがPB生産を受託するのはなぜか<sup>1)</sup>

大野 尚弘<sup>2)</sup>

## Leading Brand Manufacturers' Strategy in Supplying Private Labels<sup>1)</sup>

Takahiro OHNO<sup>2)</sup>

### 要 約

PB商品の生産相手は、非有力メーカーが中心であった。しかし、近年、有力メーカーがPB商品の生産を受託し始めている。有力メーカーがPB商品を生産受託し始めたのはなぜだろうか。本稿は、有力メーカーのPB生産受託を商品戦略上の課題、混合ブランド政策におけるPB供給のメリット、そしてPB生産の受託から期待される成果という観点から検討している。

キーワード：有力メーカー、非有力メーカー、PB生産の受託、混合ブランド政策

### I. はじめに

流通企業によるPB（プライベートブランド<sup>1)</sup>）開発をメーカーはどう受け止めるべきであろうか。近年、流通企業によるPB開発は、さまざまな製品カテゴリーを対象に取り組まれている。

通常、流通企業はPB商品を生産するための生産工場を自社所有するわけではない<sup>2)</sup>。流通企業の多くは、PB商品の生産をメーカーに要請している。すなわち、流通企業がPB商品の開発に取り組む場合、数あるメーカーのうち、どこかがその生産を受託しなければならない。仮に、業界に存在するすべてのメーカーがPB商品の受託を拒否すれば、PB商品を開発するために、流通企業は自社工場を所有するほかない。自社工場を所有してまで、PB商品を開発する流通企業は少数であることから、PB商品の登場には、少なからずメーカーのPB開発に対する態度が関わっている<sup>3)</sup>。

従来、国内中小メーカーや海外メーカーなどの、いわゆる非有力メーカーが生産受託先となってきた。しかし、我が国における近年のPB商品の普及、拡大は、その一部が非有力メーカーではなく、有力メーカー<sup>4)</sup>が生産しているPB商品であることも一因である<sup>5)</sup>。

有力メーカーはなぜPB生産受託に向かい始めたのだろうか。PB生産の受託を意思決定する過程を、商品戦略上の課題、PB生産受託の必要性（メリットの検討）、期待される成果の観点から検討する。

### II. PB生産受託と商品戦略上の課題

#### PB vs NB

PB商品の登場に対して、NB商品を所有する有力メーカーはどのように考えるべきだろうか。既存研究<sup>6)</sup>では、PB商品の市場シェア拡大に対して、NB商品を所有するメーカーは、どのような対応戦略を採用し、NB商品の市場シェアを守るのかという観点から多くの研究蓄積が見られる（Cook and Schutte 1967；Hoch and Banerji 1993；Hoch, 1996；Quelch and Harding 1996；根本 1995；田村1996；Verhoef et al.2000；Kumar and Steenkamp 2007；中村 2009）。

1)：平成24年10月10日受付；平成24年10月31日受理。

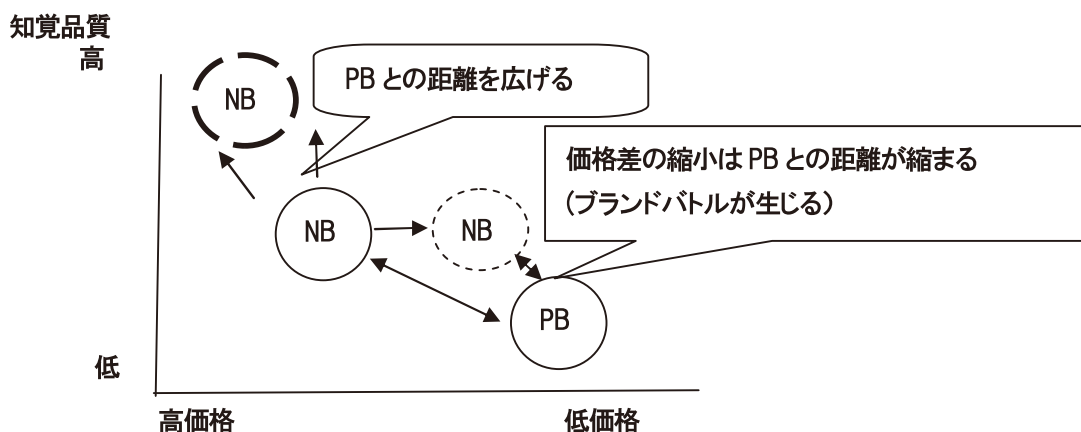
Received Oct. 10, 2012；Accepted Oct. 31, 2012.

2)：金沢学院大学 経営情報学部；Faculty of Business Administration and Information Science, Kanazawa Gakuin University.

90年代、アメリカ食品市場においてPB商品の市場シェアが拡大した際に、Quelch and Harding (1996) は、「(PB生産は) まだならやるな」と主張した<sup>7</sup>。彼らは、NBメーカーは、ブランド・エクイティに投資することや流通企業との取引関係を強化すること、そして価格差を管理することをPB対策として主張している<sup>8</sup>。PB生産を受託することは、短期的には設備稼働率を向上させ利益確保に貢献する。しかし、長期的にはNB商品のブランド・エクイティの減価や新製品開発力(イノベーション)の低下をもたらすことが懸念される(Kumar and Steekamp 2007)。

Hoch (1996) は、PBの登場に対してNBが取り得る対応戦略を次の6つにまとめている。①新製品開発(PBとの距離を広げるための革新やリニューアル)、②価格に対する品質水準の向上、③価格差の縮小、④ファイティング・ブランド<sup>9</sup>(Value-Flanker)、⑤様子見、なにもしない(wait and nothing)、⑥(プレミアム)PBの供給である。Hoch (1996) は、価格差を縮小することやファイティング・ブランドを導入してPB商品と対立する(距離を近づける)よりも、広告投資や新製品開発(product innovation)によって、PB商品との距離を広げることを主張している。既存研究の主張をまとめると、NBメーカーのPB対応策は、知覚品質、価格上のPB商品の市場ポジションからNB商品を遠ざけることである。それは、消費者の目から見た知覚品質上の差異を創造することで、PB商品との価格競争に巻き込まれない市場ポジションを獲得することである(図表1)<sup>10</sup>。

図表1 PB vs NB の概念図



#### 戦略オプションとしてのPB生産受託

PB商品の登場に対して、NB商品を所有するメーカーはどのような対応策を採るべきかを問題にした既存研究の枠組みを踏襲しつつ、その対応策が受託するメーカーの市場地位や動機により異なることにも注目が集まっている。例えば、Verhoef et al. (2000) は、Hoch (1996) の提示したNBメーカーの戦略オプションとしてのPB商品の生産受託が、①(余剰生産設備の発生などの)経済的動機、②(小売との)関係の動機、③(競争相手から売上を奪い取るためのPB生産である)競争的動機の3つの動機に分類できることを主張している。

(プレミアム)PBを生産受託することは、流通企業との関係改善(強化)につながるとして、PB商品が価格重視ではなく、品質重視の商品である場合に限り、有力メーカーであってもPB商品の生産を受託し、製品カテゴリーにおける支配力を強めるべきだとの主張もある(Dunne and Narasimhan 1999)<sup>11</sup>。NB商品とPB商品の両方を供給することによって、有力メーカーは製品カテゴリーにおける自社商品のシェアを高めることができる。流通企業との関係動機、製品カテゴリーにおける競争動機に基づく、PB商品の生産受託は、有力メーカーのブランド政策としての側面から検討する必要がある。

#### 混合ブランド政策

NBメーカーのPB商品生産受託には、混合ブランド政策を採用する有力メーカーのマーケティング戦略としての側面がある(Cook and Schutte 1967)<sup>12</sup>。

混合ブランド政策とは、メーカーが製造業ブランド(NB)だけではなく、PBも受託するブランド政策のことで

ある (Cook and Schutte 1967, pp.70-71)。彼らの研究によれば、マーケティング、生産、収益について混合ブランド政策を採用する要因が存在している。PB 受託の理由は、余剰生産設備の発生、稼働率の向上を狙った収益確保が挙げられてきた。しかし、彼らの研究では、混合ブランド政策には、マーケティングの側面があることを指摘している。具体的には、流通企業による市場情報の素早いフィードバックや主要な競争相手の商品政策への間接的に影響を与える機会などである。

Dunne and Narasimhan (1999) は、アメリカ市場においても、ハインツは同社のケチャップだけは、ハインツ・ブランドのみを製造し、それ以外の商品カテゴリーでは PB 商品を製造している。すなわち、混合ブランド政策を採用している。混合ブランド政策によって、自社ブランドと競合する PB との間で、価格の改定や販売促進活動を慎重に調整している。

強力な NB 商品を所有するメーカーであっても、自社生産する製品カテゴリーすべてでトップシェアを獲得しているわけではない。自社商品の市場シェアの小さい製品カテゴリーに対して PB 商品を供給することで、流通企業の棚割に占める自社生産の商品のシェアを大きくすることができる。

有力メーカーは混合ブランド政策を採用することで、特定流通企業の棚割確保や製品カテゴリーにおける自社生産商品のシェアを拡大を狙っている。NB 商品だけではなく PB 商品を供給することで、流通企業との継続的な取引関係の構築や自社製品の価格改定、消費者情報のフィードバックによる販売数量の把握など、川下の商品情報を生産計画に反映させることも期待できる。流通企業との取引関係 (棚割確保など)、製品カテゴリーにおける競争関係 (自社商品のシェア) を商品戦略上の課題とする採用する有力メーカーほど、混合ブランド政策としての PB 生産の受託を、マーケティング戦略の一環として検討することになる。

### 販売依存度と PB 生産の受託

有力メーカーが、PB 商品の生産を受託に前向きとなりはじめたのはなぜだろうか。この問題に対する一般的な理解は、特定流通企業の成長や寡占化によるパワーバランスの変化を理由とするものである。流通段階における特定流通企業の成長や寡占化は、有力メーカーにとってもその販売チャネルとしての重要性を無視できない存在となる。その結果、有力メーカーであっても PB 商品の生産受託を行う立場に立たされはじめる。

例えば、PB 商品の市場シェアの高いイギリス市場では、大手流通企業の上位集中度が高いことが知られている。メーカーの大手流通企業に対する販売依存度が大きくなるため、PB 商品の生産受託を余儀なくされている<sup>13</sup>。

特定流通企業の成長や寡占化は、有力メーカーであってもその販売チャネルへの依存度を増すことから、大手流通企業からの要請である PB 商品の生産を受託せざるを得ない立場に立たされる。流通段階における特定流通企業への販売依存度の高さは、有力メーカーであっても PB 商品を生産受託する必要性を迫られることになる。

### NB 商品のブランド防衛

有力メーカーが、大手流通企業向けの商品供給を検討する動機には、特売による自社 NB 商品の値崩れがある。大手流通企業による代表的な顧客吸引戦略は、知名度の高いブランド (NB) 商品を低価格で販売していることをチラシで広告するというものである。有力メーカーであればあるほど、その取引先は中小零細な小売から大手流通企業まで広範であり、大手流通企業が特売などで NB 商品を低価格販売することで、NB 商品の値崩れが広がる。過去、ダイエーに SB (ストアブランド<sup>14</sup>) を供給した有力メーカーは、その理由として「NB 商品が SB 以上に安売りされることがなくなる」こと、すなわち値崩れ防止を目的として SB 商品の供給が行われていた (大野 2010 p. 42)。つまり、有力メーカーが特定流通企業向けのブランドを供給する背景には、値崩れから自社ブランド (NB) を防衛するという狙いがある<sup>15</sup>。

### 非有力メーカーによる PB 供給と消費者のブランド・スイッチ

90年代、わが国において PB 開発が盛んに行われた際、PB 商品を供給したのは、主として余剰生産設備の発生を経営課題として抱えていた国内の非有力メーカー<sup>16</sup>や円高を追い風とした海外メーカーからの開発輸入であった。

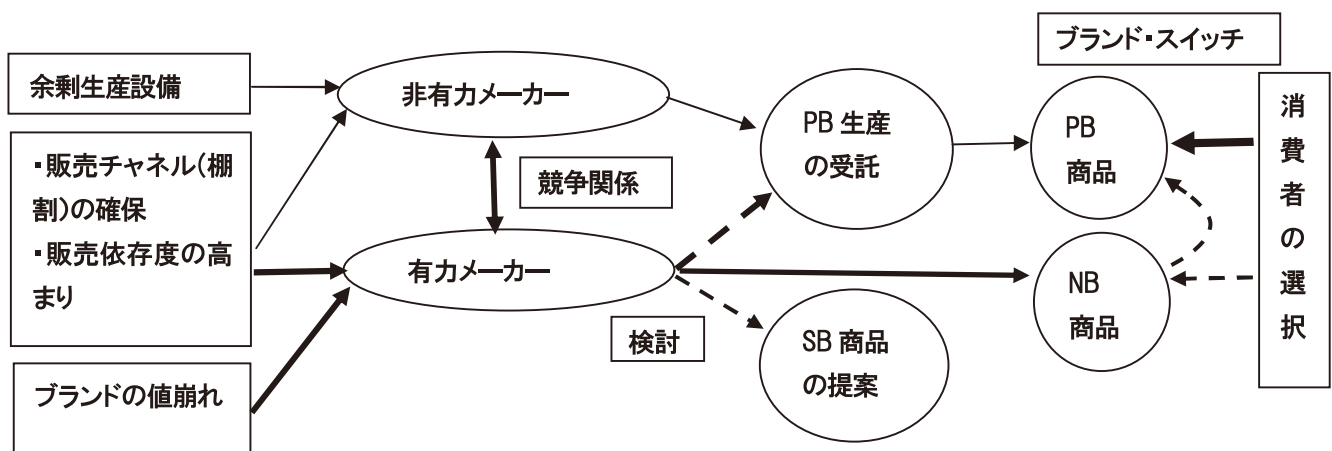
これらの非有力メーカーは、有力メーカーのように自らブランドを構築する資金力に乏しく、ブランドの知名度

が低いために、販売チャネルの確保が有力メーカーに比べて困難な立場にある。(加藤・崔 2009; 大野 2010, pp. 28-29)。さらに、景気後退期には、生産工場の余剰生産設備の発生が経営課題となる。販売チャネルの確保や工場の生産稼働率の向上が、PB商品の受託動機となってきた。

非有力メーカーが生産する低価格のPB商品が、有力メーカーのNB商品からシェアを奪いはじめると、有力メーカーは価格差を縮めることや広告宣伝によるブランドの再構築を行うことをPB対策としてきた。消費者にとって、NB商品と比べてPB商品は、価格は安い品質が劣ると判断されているうちは、有力メーカーにとってPB商品の生産を受託する動機は存在しない。しかし、消費者がPB商品の品質がNB商品と比べて遜色ないと判断する製品カテゴリーについては、有力メーカーであってもPB生産の受託を動機づけられる。

とりわけ、消費者が技術的な品質の差異をほとんど知覚することのない製品カテゴリーほど、価格差でブランド・スイッチが生じるため、メーカー間でPB商品の生産受託が競われる。すなわち、非有力メーカーとの技術的な品質差の縮小による消費者のブランド・スイッチは、有力メーカーにとってPB商品の生産受託の動機となる。

図表2 PB生産受託を動機づける要因



### Ⅲ. PB商品の生産受託のメリットとデメリット

有力メーカーにとって、PB商品を受託することの動機やその狙いは何だろうか。消費者行動の観点から見て、商標を意識するブランドと呼ぶとすれば、商標が意識されない商品はコモディティと呼ぶことができる。一般に、有力メーカーの製品ラインには、非有力メーカーに比べてより多くのブランドを含んでいる(田村 1996, p.271)。

ブランドを所有する有力メーカーにとって、PB商品を開発することは、ブランドのカニバリゼーションを生む可能性がある。このことから従来、有力メーカーはPB商品の生産要請に対して拒否するケースが多く<sup>17)</sup>、PB商品の生産はブランドを所有しない非有力メーカーが受託する傾向にあった。

しかしながら、近年のPB開発では、NB商品を所有する有力メーカーが全面的な協力ではないにしろ、PB商品の生産に応じはじめている。有力メーカーがPB生産を受託することのメリットは、従来、非有力メーカーがPB商品の生産に応じてきた理由やメリットとは異なると考えられる。有力メーカーにとってのPB生産のメリットは何かを検討する必要がある。

#### PB商品の生産受託における意思決定過程

業界の有力メーカーが、一部製品カテゴリーにおいてPB商品の供給者となりはじめている。現実のメーカーのPB供給は、供給の動機(きっかけ)から、PB受託のメリットとデメリットを検討事項として意思決定している。当然ながら、PB生産を受託した場合の具体的なメリットとデメリットを考慮した上で、メリットが大きいと判断した場合、PB商品の生産を取引契約するといった意思決定過程を経るものと考えられる。

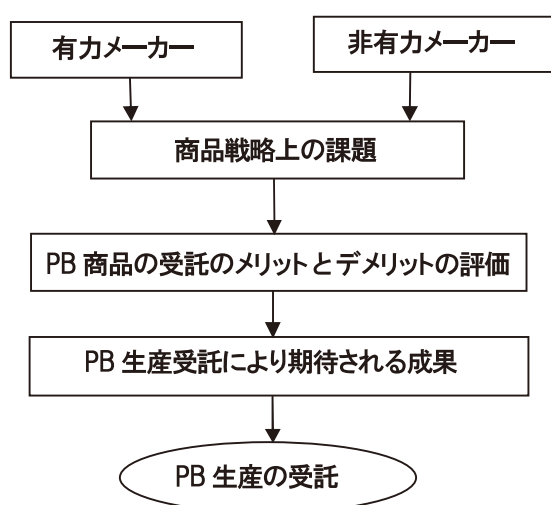
メーカーのPB生産の受託には、業界におけるメーカーの市場地位(とりわけ、NB商品を所有する有力メーカ

一であるのか、それとも非有力メーカーであるのか)により、PB受託の動機は異なっている。なぜなら、有力メーカーと非有力メーカーでは、商品戦略上の課題を違う形で認識しているからである。

NB商品を所有しない非有力メーカーのPB生産の受託は、大手流通企業の販売チャネル(棚割)の確保や余剰生産設備の稼働率向上という経営課題がある。とりわけ、非有力メーカーほど、返品なしで買い取りを前提とするPB商品の取引条件は魅力となる。

一方、有力メーカーのPB商品供給の背後には、非有力メーカーのPB商品登場による消費者のブランド・スイッチや低価格PB商品が仕掛ける価格競争からの自社ブランド防衛、あるいは自社ブランドの弱いカテゴリーにおけるシェアの拡大を狙いとする商品戦略上の課題がある。PB生産の受託動機は、商品戦略上の課題をどのように認識するかで異なっている。課題の認識がPB商品の生産受託のメリットやデメリットの検討へとつながる。(図表3はPB生産受託の意思決定過程)。

図表3 PB商品の受託における意思決定過程



### PB生産のメリットとデメリット

従来、PB商品の生産を受託してきた生産者は、NB商品を製品ラインに所有しない非有力メーカーが中心であった。近年のPB開発を巡るメーカーの対応で特徴的なことは、従来であれば、余剰生産設備が生じてもPB商品の生産を受託してこなかった有力メーカーが、一部製品カテゴリーにおいてPB商品の生産を受託しはじめたことである。

非有力メーカーがPB商品の生産を受託する動機は、景気の低迷による余剰生産設備の発生が挙げられる。ブランドを構築するだけの資金のない非有力メーカーにとって、大手流通企業の販売チャネル(棚割)を確保することで、(短期的には)収益の改善が見込まれる。

PB生産を受託することで、余剰生産設備の稼働率向上や販売チャネル(棚割)の確保以外にも、完全買い取りによる在庫リスクからの解放や売掛金の早期回収という受託のメリットがある。PB商品を受託することで、(短期的であれ)収益の向上と大手流通企業との関係強化が見込める。これらのことが、非有力メーカーにとってのPB生産受託のメリットである。その一方で、PB商品の生産受託では、製造原価をディスクロージャーすることが求められるため、1商品当たりの粗利益率は小さくなる<sup>18</sup>。このことは生産受託のデメリットといえる。

有力メーカーの場合、PB商品の開発に際して製造原価をすべてディスクロージャーしたならば、流通企業からのNB商品の仕入れ原価引き下げ圧力が大きくなることが予想される。このことはNB商品の粗利益率の低下にもつながる。確かに、PB商品の生産を受託することで特定製品カテゴリーにおけるシェアの拡大を見込むことができる。しかし、自社のNB商品とカニバリゼーションが生じるリスクやPB供給を行う特定流通企業以外の取引先(卸も含む)からの反発も予想される。製造原価のディスクロージャーによる仕入れ原価の引き下げ圧力や取引先からの反発は、有力メーカーにとってPB商品を生産受託することのリスクでもある。

実際、有力メーカーが大手流通企業のPB商品の生産を受託する上で、製造原価についてどこまでディスクロージャーしているのかは不明である。しかし、有力メーカーが特定流通企業へのPB供給で想定されるリスクを冒してでもPB生産を受託しているならば、その受託は、相応の成果を期待しているからにはほかならない。これについて節を改めて検討を加える。

### Ⅲ. 有力メーカーはPB生産受託でどのような成果を期待しているのだろうか？

有力メーカーはPB生産を受託することで、どのような成果を期待しているのだろうか。これまでPB生産の受託は、流通企業の販売チャネル（棚割）確保、特定流通企業の成長や寡占化によるパワーシフトや販売依存度の高まりによって、有力メーカーであってもPB生産を受託しなければならない立場に立たされたと理解されてきた。しかし、Cook and Schutte (1967) のPB研究で指摘されたように、製造業ブランド（NB）のみを生産していたメーカーが混合ブランド政策を採用する目的は、マーケティングとしての側面がある。

PB供給によって、流通企業からの市場情報の素早いフィードバックが得られることや主要な競争相手の商品政策に対する対抗手段としての成果として期待されている。

ここでは、有力メーカーがPB生産を受託することで期待されている成果をマーケティングの視点から検討する。

#### 自社商品のシェア拡大と安定的・継続的取引関係の構築

既存研究では、流通企業の棚割に占める自社商品のシェアを高める手段として、PB開発は有効であるとする主張がある（Dunne and Narasimhan 1999）。PB商品は、NB商品のように広告宣伝費を投下するわけではなく、値引きの原資にされる拡販費の投下も必要がない。PB商品の生産を受託するメーカーにとって、広告宣伝費などのコストをかけることなく、特定製品カテゴリーにおける自社商品のシェアを拡大することができるとことは、PB生産を受託することで期待する成果の一つである<sup>19</sup>。

非有力メーカーに限らず、有力メーカーにとっても、特定流通企業の成長や寡占化は、取引関係の強化を動機づけられる。PB（あるいは、SB）供給による棚割の確保、安定的かつ継続的な取引関係の構築は、メーカーのマーケティング戦略の目標となる。

#### コモディティ化の進行、低価格需要の拡大による製品開発戦略の発想転換

歴史を振り返ると、PB商品は景気後退による消費者の低価格志向を捉え、急拡大している<sup>20</sup>。すなわち、低価格需要の拡大がメーカーの商品戦略上の課題となるとき、PB開発は加速する傾向にある。これまでの生産相手は、非有力メーカーが中心であった<sup>21</sup>。その一方で、有力メーカーは、製品ライフサイクルの成熟化に伴うコモディティ化の問題に対して、新たな付加価値を創造するために新製品開発（技術革新）を繰り返し、価格以外の次元で消費者に価値を提案してきた<sup>22</sup>。新製品に対して消費者が品質の差異を知覚し、価値を認めるならば、新製品開発の活発化は、PB商品のシェア拡大に対して、有効なPB対抗策と考えられてきた（Hoch 1996； Quelch and Harding 1996；中村 2009）。

しかしながら、製品ライフサイクルの成熟化した、いわゆるコモディティ化の進んだ製品カテゴリーにおいて、新製品開発のサイクルを短縮化することで従来品とは異なる付加価値を創造するといった製品開発戦略は有効と言えるだろうか。付加価値創出が供給者論理で行われる限り、それは品目数の増加や過剰品質を生む懸念が生じる。

PB生産の受託は、過度に品目数を増やさず棚割確保をすることや、（工場を所有しない）流通企業による商品コンセプトや発想を吸収することができる。供給者論理の発想から使用者品質<sup>23</sup>への開発視点の転換を期待することができる<sup>24</sup>。

有力メーカーにとってPB生産受託は、コモディティ化の進む製品カテゴリーにおける製品開発戦略といえる。

#### 消費者情報の取得と活用

一般に、PB商品の生産を受託しているメーカーは、流通企業からPOSシステムなどによって得た消費者情報を

提供してもらおう（田村 1996, p.280）。メーカーが流通企業の店頭で、どのような価格でいくつ商品が販売されるのか（販売数量）を POS データから知ることで、プライスポイントの把握が出来る。90年代にも製販同盟、戦略提携と呼ばれる有力メーカーと大手流通企業の共同開発の取り組みが見られた<sup>25</sup>。有力メーカーは、大手流通企業の持つ消費者情報を活用することで、共同商品の開発、価格設定（プライスポイント）、計画生産を通じた在庫削減を期待することができる。

#### IV. むすびにかえて

従来、大手流通企業の PB 商品の生産を受託する生産相手は、製品ラインに強いブランドを所有しない非有力メーカーであった。しかしながら、近年、PB 商品の生産を、製品ラインに NB 商品を所有する有力メーカーが受託しはじめている。有力メーカーによる PB 商品の生産受託の動きを、どのように理解するべきだろうか。本稿は、PB 商品の生産相手を有力メーカーと非有力メーカーに分けて、PB 生産受託と商品戦略上の課題認識、受託のメリット、そして期待される効果という観点から検討してきた。

有力メーカーによる PB 生産受託は、特定流通企業の成長、寡占化による販売依存度の高まりやパワーバランスの問題だけではなく、混合ブランド政策としての側面がある（Cook and Schutte 1967）。すなわち、有力メーカーが、商品戦略上の課題をどのように認識するかで、受託するかどうかの意思決定が行われる。特定流通企業の成長や寡占化による棚割り確保、安定的・継続的な取引関係の構築の必要性、自社ブランド（NB）の値崩れ対策、消費者の低価格志向によるブランド・スイッチ、これらが有力メーカーに PB 受託の必要性を認識させる。

有力メーカーは PB 生産の受託を通じて、どのような成果が期待できるのだろうか。有力メーカーの PB 供給は新たなマーケティング・モード<sup>26</sup>を探る動きでもある。有力メーカーの PB 供給とマーケティングについては、今後、一層の検討が必要な問題であり、具体的事例を通じて検討を進めていく必要がある。

#### <参考文献>

（外国語）

- Burt, S. (2000), "The strategic role of retail brands in British grocery retailing", *European Journal of Marketing*, 34 (8), pp. 875–890.
- Cook, V.J. and T.F. Schutte (1967), *Brand Policy Determination*, Allyn and Bacon.
- Dunne, D. and Narasimhan, C (1999), "The New Appeal of Private Labels", *Harvard Business Review*, Vol.77 No.3, pp.41–52. (千野博訳「メーカーのプライベート・ブランド活用戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1999年10月–11月, pp.111–120)。
- Gomez-Arias, J. T. and L.Bello-Acebron, (2008), "Why do leading brand manufacturers supply private labels?", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23 Iss : 4, pp.273 – 278.
- Kaikati, J.G.(1985), "Don't Discount Off-Price Retailers", *Harvard Business Review*, (May–June), pp.20–22.
- Kumar, Nirmalya and Jan-Benedict E.M.Steemkamp (2007), *Private Label Strategy*, Harvard Business School Press.
- Hoch, S.J. and S.Banerji (1993), "When Do Private Brand Succeed ?", *Sloan Management Review*, (Summer), pp.57–67.
- Hoch, S.J. (1996), "How Should National Brands Think about Private Labels?", *Sloan Management Review*, (Winter), pp.89–102.
- Porter, M.E. (1976), *Interbrand Choice, Strategy, and Bilateral Market Power*, Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press. (土岐坤他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社 1982年)
- Quelch, J.A. and D.Harding. (1996), "Brands Versus Private Label : Fighting to Win", *Harvard Business Review*, (January–February), pp.99–109. (千野博訳「ナショナル・ブランド vs. プライベート・ブランド」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1997年2月–3月, pp.106–118.)。
- Richardson, P.S.,A.K.Jain, and A.Dick(1995), "Household Store Brand Proneness : A Framework," *Journal of Retailing*, 72(Summer) : pp.159–185.
- Salmon, W.J and K.A.Cmar (1987), ""Private Labels are Back in Fashion", *Harvard Business Review*, 57(May–June), pp.99–106. (「プライベート・ブランドが小売業界を変える」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1987年 8月–9月, pp.4–14)。
- Verhoef, P.C., Nijssen, E.J. and Sloot, L.M. (2002), "Strategic reactions of national brand manufacturers towards private labels : An empirical study in The Netherlands", *European Journal of Marketing*, Vol. 36 Iss : 11/12,

(日本語)

- 大野尚弘 (2010)、『PB 戦略 その構造とダイナミクス』、千倉書房。
- 加藤鉦 (2009)、『まやかしだらけのプライベートブランド』、講談社。
- 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『(シリーズ流通体系2) 流通チャネルの再編』中央経済社 pp.1-30。
- キッコーマン株式会社、(2000)『キッコーマン株式会社八十年史』キッコーマン株式会社。
- 楠木建・阿久津聡 (2006)、「カテゴリー・イノベーション：脱コモディティ化の戦略を考える」『組織科学』、第39巻第3号, pp.4-18。
- 佐藤肇 (1974)、『日本の流通機構』、有斐閣。
- 佐藤喜信 (1996)、「有力メーカーとパワー・リテラーの戦略的駆け引き—確執と協調を超えて」 pp.19-42。石井淳蔵・石原武政編『製販統合 変わる日本の商システム』、日本経済新聞社。
- 高嶋克義 (2002)、『現代商業学』、有斐閣アルマ。
- 田村正紀 (1996)『マーケティングカー大量集中から機動集中へ』、千倉書房。
- 田村正紀 (2001)、『流通原理』、千倉書房。
- 中村博 (2009)、「PB シェア増加に対する NB の対応戦略」『流通情報』、No.480 pp.27-35。
- 日本経済新聞社編 (2009)、『PB「格安・高品質」競争の最前線』、日本経済新聞出版社。
- 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。
- 矢作敏行 (1996)、「PB 戦略の枠組と展開」久保村隆裕 流通問題研究会編『第二次流通革命—21世紀への課題』、日本経済新聞社、pp.80-101。

- 1 一般に、PB 商品とは、流通企業が自社独自のブランドを付与した商品のこと指している。通常、PB 商品はナショナルブランド(以下、NB) 商品と比較して、2~3 割程度低い価格が設定されており、かつ NB 商品よりも高い粗利益が確保できるといわれる。さらに、小売企業の独自のブランドである PB 商品を、消費者が選好することで店舗の差別化にも貢献する。
- 2 わが国では、ニトリのように自社工場を所有する流通企業もある。
- 3 その態度には、工場稼働率の向上を目的とした生産の受託と、流通企業を販路として拡大することを目的とした受託、あるいは自社ブランドの値崩れを防ぐことを目的とした受託などがある。
- 4 製品ラインにブランドを所有するメーカーを有力メーカー、ほとんどブランドを所有しないメーカーを非有力メーカーと呼び、本稿では議論を進めていく。具体的には、業界のトップメーカーとそれに準ずるメーカーは有力メーカーであり、NB 商品を所有していないメーカーを非有力メーカーと定義する (田村 1996, p.281)。
- 5 近年の PB 商品の品質向上の理由は、有力メーカーによる PB 生産受託による部分もある。
- 6 PB 商品の登場が、どのような要因に基づくのかについて既存研究は注目してきた。景気動向、余剰生産設備の程度、売り手(生産段階)の集中度、NB 商品との価格差、特売の頻度、製品ライフサイクル、品質の一貫性、新製品開発の頻度などが PB 商品のシェアに影響を与える要因として検討されてきた。PB 商品のシェアの伸長が見られる製品カテゴリーとそうでないカテゴリーの違いが何に基づくのか研究対象となってきた。
- 7 Kumar and Steenkamp (2007, pp.140-141) は、長期的に見ると、PB 受託の負の循環に陥るリスクのあることを主張している。負の循環とは、生産設備の稼働率向上を目的とした PB 生産が、やがて NB シェアの減少、PB 依存体質、消費者の NB 離れを生じさせ、最終的にはメーカーの利益の低下に結びつくというものである。
- 8 佐藤 (1996) は、PB 対策として、アメリカにおけるコカ・コーラの取り組みが紹介している。製品ライフサイクルの小型化、短縮化を前提とした矢継ぎばやの新製品投入、小売企業への棚割・協働販促などの提案 (=カテゴリーマネジメント) により、PB を取り扱うことをやめる小売企業が現れた。
- 9 原文は、「Value-Flanker」であるが、内容的に、PB 商品に対抗した低価格ブランドの投入を意味していることからファイティング・ブランドと記している。
- 10 Quelch and Harding (1996) が PB との競い合うファイティング・ブランドの投入には慎重であるべきとの主張も PB と NB の知覚上の距離が接近すると考える点にある。Hoch (1996) の研究も参照されたい。
- 11 例えば、メーカーが新製品の成功に不安を持つならば、まず流通企業と組み、PB として供給してみることで、リスクを低減させることができる、と指摘している。さらに、自社ブランドと同時に PB を供給することで、メーカーは特定カテゴリーへの支配力を強めることも主張している。



- 12 Cook and Schutte (1967) は、メーカーのブランド政策を製造業ブランド政策、混合ブランド政策、流通業ブランド政策に分け、混合ブランド政策を採用するメーカーの特徴をまとめている (第4章を参照)。
- 13 矢作 (1996, p.95) でも、小売の上位集中度の高まりが取引依存度を小売優位とし、PB 開発が促進される見解を理解しつつ、欧州市場においても、必ずしも小売の上位集中度がPB 比率の高さと結びついているわけではないことを指摘している。取引依存度とPB 開発については高嶋 (2002, p.178) も参照されたい。また、根本 (1995, pp.43-50) は英国のPB 拡大を4つの発展段階に分け、PB 商品のシェア拡大に、品質の向上を挙げている。英国の小売ブランドの進展についての研究には、Burt (2000) の研究もある。
- 14 有力メーカーと大手流通企業の共同開発商品はストアブランド (SB) と呼ばれる。ダブルチョップもストアブランドの一つである。
- 15 1994年にダイエーと包括提携した際に、競合小売からの反発を受けた味の素が、セブンプレミアムの「エビシューマイ」を発売している。その理由として、冷凍食品の特売が挙げられている (『日経MJ』2008年6月13日)。
- 16 『キッコーマン株式会社八十年史』、p.543. を参照されたい。「中小企業近代化促進法」にもとづく醤油醸造業の構造改善事業により、中小業者がメーカーとして実力を高めてきた。中小メーカーがPB 開発・供給者として「流通サイドの要求に応える能力をもつに至ったことが記されている。いわゆる非有力メーカーのPB 商品が品質面で競争力を持ち始めたことを物語っている。
- 17 有力メーカーがPB 商品を拒否する理由には、卸 (直接取引に対する警戒)、競合小売などの取引先の反発も挙げられる (大野2010)。
- 18 PB 生産の受託のデメリットとして、製造原価の開示が求められることやメーカー側の低い粗利益率、PB 商品の生産休止 (取引先の変更も含む) が挙げられる。筆者のヒアリング調査では、中小メーカーが大手流通企業の要請するPB 商品の生産量に応えるために製造ラインを増強したところ、PB 商品の発注が止まり、そのことが経営を圧迫したという事例があった。既存文献の中でもPB 受託に否定的な見解の一つとして、「PB 商品への依存体質」がリスクとして挙げられる。
- 19 流通企業のPB 生産を受託することで、流通企業が海外出店した際に、海外での販売チャネル開拓の手間がかからないという点も受託の狙いの一つである。たとえば、セブン&アイホールディングス向けのPB 生産を受託していた中小菓子メーカー約30社が中国進出した事例がある (『日本経済新聞』、2010年11月11日)。
- 20 たとえば、Cook and Schutte (1967)、第3章を参照。
- 21 日本経済新聞編 (2009) を参照されたい。
- 22 脱コモディティ化の問題については、楠木・阿久津 (2006) を参照されたい。
- 23 供給者品質とは、技術的・商品学的な客観品質である。一方、使用者品質とは、消費者が主観的にイメージする知覚品質である。使用者品質は、客観的品質についての消費者の嗜好や識別能力、その製品の使用状況の特異性などの影響を受ける (田村1996, pp. 278-279)。
- 24 使用者品質の事例としては、セブン&アイが開設したPB 交流サイトがある。これは消費者の声をPB 開発に反映させるための取り組みである (『日経MJ』2009年10月21日)。
- 25 田村 (1996, p.300) によれば、90年代の戦略提携には、取引伝票のペーパーレス化、不必要な検品の廃止など有力メーカーと大手流通企業の両者に費用削減、在庫削減のメリットが見込まれていた。この提携の成功は、メーカーが小売市場段階で競争力のある製品を提供しつづけることができるかどうか、両者を結ぶ情報システムの維持管理費用の分担関係、製品の取引価格など、変動的な要因に基づいており、安定的なものではないと指摘している。
- 26 マーケティング・モードについては、田村 (2001) 第7章を参照されたい。