

プライベート・ブランド商品の概念

——我が国の実状を鑑みて——

松 井 温 文
岡 田 一 範

1. は じ め に

製造企業、卸売企業、小売企業は我々の生活には欠かせない存在である。消費者はよりよい商品を購入したいと願う。それは今日だけでなく過去にあっても全く同じである。そのような消費者の願いを実質的に実現するかどうかはさておき、それを実行するのはそれら主体である。生産から消費に至る過程に存在する主体の関係は多様である。しかし、全体として、その関係は一定程度にまとまりをもつことも事実である。そのまとまりを我々は分析する。その関係は最終的には消費者が購買する商品に規定される。その点からすれば、この分析は消費者のためのものであるとも言えよう。

本論稿において、製造企業と小売企業との関係を分析する。それは商品の生産と消費という商品流通の両端にあるからである。この分析に際して、実践は無限大の広がりがある。ある実践的事例は研究素材として魅力あるものと評価されることもあるが、それが全体としての関係を説明するのに妥当なものであるのかどうかは別次元の問題である。それ故、この分析には一定程度の捨象、又は対象の絞り込みがなされる。

我々はその関係をプライベート・ブランド商品（以降 PB 商品と表記）とナショナル・ブランド商品（以降 NB 商品と表記）を通して明らかにしようとする。繰り返せば、我々は両者の関係をそれらの主体が利益獲得の手段として具現化した商品を代理させることによって説明しようとする。分析において、社会経済関係は相対的なものであるが故に、その関係での動きや変化をもって示そうとする。

森下理論において、製造企業を包含する産業資本と小売企業を包含する商業資本は原理論的には対等な関係にある。しかし、現実はそのようにはないこともある。そうではあるが、誤解されやすい現象として系列化体制がある。それを産業資本が商業資本を支配従属する関係と捉えるのは軽率である。本質を分析しなくてはならない。それと同様に、我々が注目する点は PB 商品の物質的側面ではなく、その社会経済的な意味内容での変化である。

2. 文献レビュー¹⁾

2.1. 伊部泰弘氏の見解と若干の考察

伊部氏は PB 商品の現在と誕生時の概念とでは大幅に変化したことを考慮すると、製造企業は NB 商品を、流通業者は PB 商品を保有するという認識に対して、ブランド商品を保有する主体の性質による分類に疑問を呈した²⁾。大手製造企業に対する小売企業の交渉力の弱さを示すと同時に、その強化を図ろうとする PB 商品は NB 商品と対比される。しかし、今日

1) 本節は以下の拙稿においてレビューした見解を基礎として考察を加えたものである。松井温文・岡田一範「NB 商品と PB 商品の概念に関するレビュー」『追手門経営論集』第 20 巻 第 1 号, 2014 年。

2) 伊部泰弘「わが国におけるプライベート・ブランドに関する研究——ダイエーのプライベート・ブランド戦略の動向と課題について——」『龍谷大学大学院研究紀要 社会科学』第 10 号, 1996 年, 22-23 頁。

において、全国的な知名度のある PB 商品も存在する³⁾。セブンプレミアムのような PB 商品は全国的に販売されており、マス媒体を用いた広告宣伝を行って広く消費者に周知されている。このような PB 商品は NB 商品と同等な知名度を誇っていると考えられる。歴史的にも NB と PB の用語は知名度を基準にするものであったという側面もある。そこで、伊部氏は今日の状況では対等な関係であるという意味において、全国的に認知された PB 商品を NB 商品へと転換させてもいいのではないかと提言している⁴⁾。

伊部氏の主張には商品の社会経済関係での変化を分析することの必要性が示唆される。但し、その見解に従って PB 商品の概念規定を行うと、製造企業や小売企業を問わずに、大手企業によって市場に導入された商品を NB 商品、それ以外の小売企業による商品を PB 商品として認識することになる。それでは PB 商品が誕生した歴史性や関係性が不明確になってしまう。あくまで NB 商品と PB 商品は製造企業と小売企業の関係から捉えられるべきである。

2.2. 岡山武史氏の見解と若干の考察

岡山氏は PB 商品のアイテム数や売上が増加しており、AMA やアメリカの PLMA（プライベート・レーベル製造業者協会）等の定義と現状との乖離や主体の不明確さについて疑問が残る⁵⁾と指摘している。そのような疑問を踏まえながら、田村正紀氏の見解⁶⁾に基づきながら、「プライベート・ブランドは、流通業者が自身の競争力を高めるために設定したブランドで

3) 同上論文, 22 頁。

4) 同上論文, 22 頁。

5) 岡山武史「小売業における PB 戦略とストアロイヤリティ」『商経学叢』第 57 巻 第 1 号, 2010 年, 240-242 頁。

6) 田村正紀『流通原理』千倉書房, 2001 年, 269-272 頁。

あり、主に流通業者が主導的に企画を行っているものである。そして、それらの中で独自の差別的優位性を持つ商品はストア・ブランド商品と定義される。すなわち、ストア・ブランドはプライベート・ブランドとは同等ではなく、ナショナル・ブランドの品質と対抗できる水準を持つものである⁷⁾と定義している。

ストア・ブランド (SB) 商品は PB 商品の中でも NB 商品の品質と対抗できる商品としていることから、高品質な PB 商品を SB 商品として、社会経済的な関係での変化に対して位置付を与えている。

2.3. 田口冬樹氏の見解と若干の考察

田口氏は日本において PB 商品が注目された時代は3段階あり、時代とともに製造企業と小売企業との関係が変化したと指摘している⁸⁾。第1段階は1960年代の高度経済成長と物価高騰の時代であり⁹⁾、ダイエーを代表とするスーパーマーケットや日本生活協同組合が PB 商品作りに取り組んだ。それらは、NB 商品と比べて安価であったが、品質が劣っていた¹⁰⁾。第2段階は1978年の第2次オイルショックを背景に消費者の価格への関心の高まりが起こった1980年代である¹¹⁾。西友の PB 商品であった「無印良品」の経営的独立やダイエーの「セービング」等の商品群が形成された時代である。このような安価な商品に注目が集まったものの、その後景気が好転すると PB 商品は支持されなくなった¹²⁾。第3段階は2000年代

7) 岡山武史、前掲論文、242頁。

8) 田口冬樹「小売企業の PB 商品開発の現状と課題」『専修経営研究年報』第34号、2009年、4-6頁。

9) 同上論文、5頁。

10) 同上論文、5頁。

11) 同上論文、5頁。

12) 同上論文、5頁。

である。食料品価格の高騰，世界的な不況に陥ったことで，消費者は生活防衛のために PB 商品に期待を持った¹³⁾。

PB 商品の生産における大手製造企業と大手小売企業との関係は時代の流れとともに変化しており，近年の関係は「対立と協調が入り混じった状態で，小売企業主導のもとで大手製造企業に協力を取り付ける形での PB 商品開発が活発化するようになっている¹⁴⁾」としている。

現在，大手製造企業であっても，大手小売企業の PB 商品の受託生産を行っている。それは大手製造企業にとっても PB 商品を受託生産するメリットが存在するからであり，それによって PB 商品の質は高まり，消費者に広く受け入れられるようになった。この段階以降の PB 商品を分析対象とすべきことが示唆される。

2.4. 大野尚弘氏の見解と若干の考察

大野氏は大手小売企業の顧客吸引戦略と寡占的製造企業の販売価格における衝突が PB 商品を開発することになった契機であるとし¹⁵⁾，衝突の中から生まれた商品を PB 商品，共同開発により製造された商品をストア・ブランド (SB) 商品¹⁶⁾と分類している。

大手小売企業が PB 商品開発へ取り組むことによって，原材料価格，生産コスト，粗利益率に関する情報を入手することになり，結果的には大手小売企業が交渉力を強化する¹⁷⁾。一方で，PB 商品の存在は NB 商品の需要を奪うことも意味する。大手製造企業は NB 商品を強化する政策を策定

13) 同上論文，5-6 頁。

14) 同上論文，5 頁。

15) 大野尚弘『PB 戦略——その構造とダイナミズム——』千倉書房，2010 年，3 頁。

16) 同上文献，3 頁。

17) 同上論文，30-31 頁。

しなければならない¹⁸⁾。

大野氏はPB商品の概念を再検討する必要性を示唆するものであり、流通過程における価格交渉力での変化がNB商品の開発問題へも影響することを示した。

2.5. 矢作敏行氏の見解と若干の考察

矢作氏はPB商品を「卸、小売業者などの商業者が主要な責任を持って開発し、販売している商品のことである。一般に、PB商品では商業者が商品使用の決定、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¹⁹⁾」と定義する。このような定義を受けた対象商品の幅は非常に広い。店舗名と同一のブランドを採用したPBとしてギャップ、ベネトーン等、販売業者が独自のブランドを採用するPBとしてダイエーの「セービング」、米国シアーズ・ローバックの「ケンモア」等、特定ブランド名を付けないジェネリック商品としてフランスのカルフルーが所有する「自由商品」、ダイエーの「ノーブランド」等が挙げられる²⁰⁾。

矢作氏は先述したような商品を全てPB商品として認識し、ギャップやベネトーンのような店舗名と同一の商品、ダイエーのセービング等の商品群などは流通企業が主体となり開発している商品という点では共通しているが、流通過程における対抗力に関係のない商品までもPB商品として一括りにしている。それらを同一のPB商品として位置付けるのではなく、

18) 同上論文, 21 頁。

19) 矢作敏行「PB（プライベート・ブランド）戦略の枠組みと展開」『法政大学産業情報センター紀要』第5巻, 1996年, 3頁。

20) 同上論文, 3 頁。

それぞれに対応する用語の必要性があるのではないか。

5 名の見解に若干の考察を加えてきたが、大手製造企業と大手小売企業それぞれの所有する NB 商品と PB 商品という単純な分類への疑問が呈されていると同時に、PB 商品の統一的な概念が存在しているとは言い難い。

3. 分析対象としての PB 商品の登場と発展

3.1. 登 場

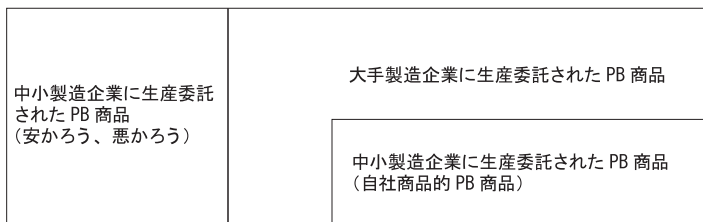
PB 商品の開発は米国の食品チェーン・ストアである A&P (Great Atlantic and Pacific Tea Company) が起源である²¹⁾。寡占的製造企業とチェーン・ストアとの流通システムにおける衝突において、大手小売企業が寡占的製造企業に対する対抗力²²⁾として、PB 商品が位置付けられた。米国と我が国では商品特性や消費者行動が大きく異なるものと考えられ、統一的な議論は論稿を改めることにし、まずは我が国における現象を整理する。特に、PB 商品の導入による対抗力そのものの意義や目的が異なるものと我々は認識するからでもある。

基本的に小売企業が企画した商品を PB 商品と認識出来るが、全てが分析対象となるわけではない。理論の構築においては分析対象を明確にする必要がある。図 1 は PB 商品の歴史的段階を示すものである。左から右へ進むにつれて時代が新しくなる。PB 商品が発売された当初、大手小売企業が中小製造企業に生産委託しており、価格は安いものの品質が劣っていた。このような段階では市場に流通する高品質の NB 商品への対抗力を持

21) 大野尚弘「プライベート・ブランド製品の歴史的発生の経緯」『経済情報学論集』第 13 号, 1999 年, 193 頁。

22) 対抗力の概念は以下を参照。J. K. Galbraith, *American Capitalism: The Concept of Countervailing Power*, Houghton Mifflin Company, 1952.

図1 PB商品の歴史的段階



出所：筆者作成。

たない萌芽期段階の PB 商品²³⁾であると考えられるため、それらを我々は分析対象から捨象する。

その理由について、もう少し検討を加えよう。日本における PB 商品開発の先駆者的存在はスーパーマーケットのダイエーであるが、同社が開発した萌芽期段階の PB 商品には、女性用ストッキング（製造元グンゼ）、「TOYOBO ブルーマウンテンカッターシャツ」（東洋紡）、「ダイエー粉末ジュース」（ニッコー商事）、「ダイエーマーガリン」（カネカ食品）、小麦粉「ビーナス」（日本製粉）等が挙げられる²⁴⁾。このうち粉末ジュースとマーガリンは中小製造企業に生産委託されており、安かろう、悪かろうの段階と認識されることから捨象の対象となる。女性用ストッキングとカッターシャツは大手製造企業に生産委託されているものの、アパレル商品は商品の性質上捨象すべきだと考える。それは大量生産大量販売を前提とする大手製造企業との関係にある PB 商品からすれば、アパレル企業はそれに該当しないからである。又、アパレル企業は卸売業に位置付けられるという

23) 水野清文「PB商品の需要拡大が製造企業に与える影響——食品製造企業からみたPB商品の戦略的効果とNB商品の需要回復に向けた取り組み——」『奈良産業大学紀要』第28集，2012年，113頁。

24) 矢作敏行，前掲論文，6頁。

点もある。しかし、小麦粉は大手製造企業に生産委託されている。これについて、崔相鐵氏は仕様もダイエーが決定していたので、今日につながるという意味においては最初の PB といえるかもしれないと指摘している²⁵⁾。商品戦略上は PB 商品であるとも考えられるが、「セービング」のような統一名称も付与されておらず、換言すれば、その他の商品との所謂 PB 商品群を形成してはい

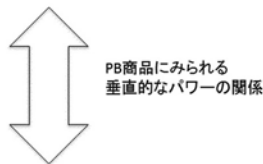
ない。戦略的な意味合いを持つ PB 商品になるとは考え難いので捨象すべきである。

図 2 は NB 商品と PB 商品のパワー関係を表している。大手小売企業が大手製造企業へ PB 商品の生産委託をすることは流通過程における垂直的なパワー関係において理解される。PB 商品が発売された当初は、大手小売企業は中小製造企業へ生産委託を行っていた。しかし、ある段階を経ると、大手製造企業へ生産委託を行うようになった。この段階以降の PB 商品を我々は分析対象とする。

その理由として、大手小売企業が大手製造企業に対して対抗力を駆使する方法として PB 商品が開発されたことを鑑みると、NB 商品に対抗できる品質を持つ PB 商品でなければ分析対象とはなりえないからである。大手製造企業が大手小売企業の PB 商品を生産して初めて、PB 商品は NB 商品に対抗出来る力を持つ。この状態は大手小売企業が交渉力を強化した証であるからである。大手製造企業は大手小売企業が持つ全国的な販売

図 2 パワー関係にある NB 商品と PB 商品

大手製造企業



大手小売企業

出所：筆者作成。

25) 「一冊まるごとプライベートブランド」『月刊 BOSS』2014 年，14 頁。

チャネルの重要性を無視出来なくなった²⁶⁾。しかし、大手製造企業がPB商品の受託生産することは、自社のNB商品が低価格競争に巻き込まれる²⁷⁾、又は、値引き要請を受ける危険性が高まる。上記のような大手製造企業と大手小売企業のパワー関係での変化がみられる段階以降が研究対象としてのPB商品が登場すると認識するのが妥当である。

3.2. 発 展

大手製造企業へ生産委託されたPB商品が登場した後、中小製造企業へ生産委託されたPB商品も登場するが、そのような商品を過去にみられた萌芽期段階のPB商品や大手製造企業に生産委託したPB商品と区別するため、便宜上、自社商品的PB商品とする。図3はNB商品と自社商品的PB商品にある競争関係を表している。

NB商品、PB商品、自社商品的PB商品の関係は図2、3に表される。図2で示したようにNB商品とPB商品は流通過程におけるパワーの対抗関係で捉えられる。それに対して、図3で示したように、NB商品と自社商品的PB商品は商品市場での競争関係と捉えられる。この2つの関係での相違は重要である。大手製造企業のマーケティングにおいてPB商品と自

図3. 競争関係にあるNB商品と自社商品的PB商品



出所：筆者作成。

26) 大野尚弘「有力メーカーがPB生産を受託するのはなぜか」『金沢学院大学紀要経営・経済・情報・自然科学編』第11号、2013年、3頁。

27) 伊部泰弘、前掲論文、28-29頁。

社商品的 PB 商品は分析上全く異なる商品であると認識出来るからである。

現実的には、小売企業の規模は多様であることに関して、大手製造企業の NB 商品に対抗するものとして PB 商品があるので²⁸⁾、そのような関係が生じる主体の条件が与えられる。大手製造企業に対する対抗力が発生するのは大手小売企業でなくてはならないことを再度ここに確認しておく。

4. 佐藤肇氏の見解

西武百貨店及び西友ストア取締役、流通産業研究所所長、上智大学経済学部講師を兼務した佐藤肇氏は 1971 年に『流通産業革命 近代商業百年に学ぶ²⁹⁾』、1974 年に『日本の流通機構³⁰⁾』を著した。それらの著書には、我が国における現代の PB 商品のありようを見据えていたかのような非常に重要な指摘がある。

佐藤氏が著書を執筆した時代を振り返ると、森下二次也氏の『現代商業経済論³¹⁾』『商業概論³²⁾』、橋本勲氏の『現代マーケティング論³³⁾』『現代商業学³⁴⁾』、林周二氏の『流通革命³⁵⁾』等の名著が多数出版された時代である。

このような節にて紹介する理由はその内容は PB 商品の考察にとって非常に重要なものではあるが、アメリカにおける現象を分析したものであり、現時点において、積極的に活用することは控えるべきだと考えたからであ

28) 同上論文、22 頁。

29) 佐藤肇『流通産業革命 近代商業百年に学ぶ』有斐閣選書、1971 年。

30) 佐藤肇『日本の流通機構』有斐閣大学双書、1974 年。

31) 森下二次也『現代商業経済論』有斐閣、1960 年。

32) 森下二次也編著『商業概論』有斐閣双書、1967 年。

33) 橋本勲『現代マーケティング論』新評論、1973 年。

34) 橋本勲『現代商業学』ミネルヴァ書房、1971 年。

35) 林周二『流通革命』中央公論社、1962 年。

る。よって、本論稿では基本的に紹介するに止める。

佐藤氏は小売企業の発達が典型的・代表的であると考えられるアメリカの「小売商業の産業化」の過程を歴史的に分析した。小売企業の産業化とは小売企業が生産過程を掌握し、商品の生産と販売を行う状態を指す。小売企業が産業的成長を進めることで寡占的製造企業が支配する流通システムであるマーケティングへの対抗力として、それとは別に小売企業主導の流通機構を形成する³⁶⁾。大量販売を行える小売企業が独自のPB商品を寡占的製造企業以外の製造企業に生産委託する。それらのPB商品の開発過程は小売企業が主導する³⁷⁾。

小売企業が主導する流通機構とは小売企業の生産段階への垂直的統合という市場行動を意味する。小売企業は店舗規模の拡大と店舗数の増加による水平的統合によって、大規模化し、対抗力を強化する。対抗力は寡占的製造企業が市場支配力を確立したときのみ、その反対側に生まれるのであって市場支配力のない状態で対抗力は成立しない。

PB商品が成立する条件は2つある。1つ目は小売企業の絶対的企業規模の実現である。絶対的企業規模の拡大は小売企業の店舗規模の大型化と店舗数の増加による水平的統合によらなければならない。このことは小売企業が生産段階に介入する重要な基礎的条件である。2つ目は製造企業と小売企業との市場集中度である。製造企業の市場集中度が高く、小売企業よりも強い市場構造の場合、製品差別化による高い市場集中度が実現することで、他の製造企業のその産業分野への参入が阻止される。しかし、小売企業は絶対的企業規模を実現することで高い参入障壁をも乗り越えて、新規参入を図ることが出来る³⁸⁾。

36) 佐藤肇，前掲文献，2-3頁，164頁。

37) 同上文献，163-164頁。

38) 同上文献，142-143頁。

水平的統合が推し進められた大規模小売企業は垂直的統合を図る。垂直的統合には小売企業が工場を所有して自ら PB 商品を生産する直接的な方法と、小売企業と製造企業との間で提携や契約を結び、小売企業の作成する仕様書に基づいて PB 商品を生産させる間接的な方法の2つがある。直接的に参入する場合は市場が寡占的な状況にある場合が多く、間接的に参入する場合は市場が競争的な状況にある場合が多い。寡占的市場の場合、利益率の幅が大きいので、小売企業自ら工場を所有して直接参入する動機となり、競争的な市場の場合、その幅が小さく、自ら工場を所有することへの危険度が高くなるので間接参入をする。

このように小売企業が PB 商品の生産へ介入することで、市場に激しい価格競争が発生する。しかし、価格競争はいつまでも続かない。小売企業は生産段階へ参入する自由も撤退する自由も持ち合わせている。従って、PB 商品を自らが生産することで得られる利益が生産委託した PB 商品から得られる利益を下回ると小売企業は生産段階から撤退する³⁹⁾。

5. 大手製造企業の PB 商品や自社商品的 PB 商品への認識

本節では大手製造企業のマーケティング政策との係わりから PB 商品や自社商品的 PB 商品の意味を整理する。大手製造企業が受託生産した PB 商品は自社が生産する NB 商品の価格に影響を及ぼす可能性をはらんでいる。そのため、従来の NB 商品の市場競争力を強化するための政策も検討されなくてはならない。「製品差別化に成功していない中小メーカーがプライベート・ブランド商品をつくったから、ただちに競争の結果をもたらすとはいえないだろう。しかし、大規模メーカーといえどもやがてこれを

39) 同上文献, 138-146 頁。

無視することはゆるされなくなり、それは、当然、価格政策に反映される⁴⁰⁾」と佐藤氏が述べたような現実が到来した。

NB 商品は幅広い販路、多様な規模の小売企業で流通している。従って、特定小売企業にのみ PB 商品を供給することは他の小売企業から NB 商品の値下げ要求を受ける可能性や同質市場での共食いを引き起こす可能性があるだけでなく、小売企業に対して商品の原材料、生産コスト等の情報を公開することになる⁴¹⁾。又、小売企業が店舗数を増加することは単に販売力を強化するだけではない。それはある商品の販売量を増加させるために必要な行動であり、それにより小売企業は大手製造企業に対して価格交渉力を強化する。店舗規模の拡大は品揃えの拡大を意味するが、それは確かに特定の NB 商品群にある商品をより多く購入するという意味からはその製造企業に対する交渉力を強化するものではあるが、本来的にはある NB 商品を大量に購入することがその強化につながることから、店舗数の拡大の方が重要となる。よって、マーケティングの主体である大手製造企業にとって、チェーン展開された大手小売企業は重要な経路戦略上の要素であると同時に脅威となる可能性もある。

大手製造企業にとって PB 商品は市場細分化戦略の 1 つと考えられ、その商品は大手小売企業との垂直的なパワー関係で捉えられる。それに対して、大手小売企業による自社商品的 PB 商品の市場への導入は市場における競争関係にあると言える。それは中小製造企業が力強く市場に商品を導入した状況と認識される。従来であれば、中小製造企業の商品は全国規模の流通過程を使えない⁴²⁾、又はそれだけのパワーや資金力を有していない。

40) 同上文献, 144 頁。

41) 大野尚弘「PB 開発：その成功へ向けての初期条件」『金沢学院大学紀要経営・経済・情報・自然科学編』第 10 号, 2012 年, 5 頁。

42) 大野尚弘, 前掲論文, 4-5 頁。

しかし、大手小売企業という強い販売力を借りることにより中小製造企業という弱い売手は強い売手に転化する。

商品の魅力度では大規模製造企業に引けを取らない中小製造企業は多く存在する。但し、中小製造企業は市場が不安定であり明確な生産計画を打ち立てられないので、大規模製造企業に比べて生産性が低く、生産コストが高くなる。それを克服出来れば、魅力的な商品を力強く市場に導入することが可能になる。その方法の1つが自社商品的PB商品の受託生産である。大規模小売企業が流通機能を担当することでNB商品にとって自社商品的PB商品は競合商品になる。自社商品的PB商品市場の拡大可能性はかなりあるものと予測されるため、大手製造企業の手小売企業に対する脅威はますます強まるであろう。

6. お わ り に

大手製造企業と大手小売企業の関係からPB商品を考察してきたが、現時点では統一的な概念規定がなされているとは言えない。そうではあっても、我々はPB商品の対象を絞り込み、それと便宜上用いた自社商品的PB商品の線引きは出来たのではないか。分析対象を明確化し、分析上異なる商品を分け、それらの概念を明確化するという課題を我々は克服したい。我々はそのためにもアメリカでのPB商品に係わる研究成果を取り込まなくてはならない。