

プレミアムPBのマーケティング

— その実態と今後の可能性 —

Premium Private Brands Marketing: Its Actual Condition and Future Possibility

大 崎 孝 徳

In the Japanese market where serious deflation has been prolonged, many companies are involved in low price competition. Despite this situation, some premium products and services that realize selling at a high price are doing well. Moreover, such trends are also recognized in PB which has traditionally appealed only to low prices. In this paper, the actual condition and future possibility of premium private brands marketing are clarified based on re-examination of the brand, the analysis of the actual situation of preferred consumption in the Japanese market, and an interview survey of AEON, Japan's largest GMS.

Takanori Osaki

JEL : M310

キーワード：マーケティング、商品開発、ブランド、こだわり消費、プレミアムPB、GMS

Keywords : marketing, product development, brand, preferred consumption, premium private brand, general merchandise store

1. はじめに

アベノミクスにより株価こそ、ある程度のレベルを維持しているものの、消費財におけるデフレ基調に回復の兆しは見受けられない。こうした環境において、多くの企業が低価格を強く訴求する戦略を志向している。もちろん、消費者の立場では低価格は歓迎すべきことではあるものの、企業における適正な利益の確保を困難とするレベルでの低価格化は雇用をはじめ、社会全体に大きな

負の影響をもたらすことになる。

一方、こうした環境にもかかわらず、高価格ながら好調な販売を維持するプレミアム商品やサービスも数多く誕生している（大崎 2010）。さらに、従来、低価格のみを強く訴求してきた流通業者の PB（Private Brand）の中から、一般メーカーの NB（National Brand）よりも高価格となるプレミアム PB が市場に投入され、好調に推移するという現象も確認できる。

一般には技術力を保持していないと考えられる流通業者から、いかにして NB を上回る商品が誕生し、いかなるマーケティングが展開されているのか？ ブランドへの再検討、日本市場におけるこだわり消費の実態、日本最大の GMS（General Merchandise Store）であるイオンへの個別訪問面接調査から収集したプレミアム PB の実態に関する情報などを踏まえ、考察していく。

2. ブランドの罠

2.1 確かにブランドは強い武器となるが・・・

同機能の商品がより低価格で販売されていたとしても、ロイヤリティの高いブランド、つまり自らのお気に入りのブランドを選択するという消費者購買行動は往々にして見受けられる。こうした身近な例からもわかるように、価格競争の回避、継続購買の促進、模倣の困難さなど、長期にわたる競争優位性を獲得する戦略として、ブランド戦略がしばしば注目される。ブランドという言葉の由来は、英語で焼印を押すという意味の Burned から派生している（小川 1994, pp.13-14）。カウボーイは放牧している自分の牛を他人の牛と区別できるように、牛の脇腹に独特の焼印を押し、また、中世の陶工は偽物が出回るのを防ぐために器の底に独特のサインやマークを入れた。

こうした意図と起源を持つブランドは、現在、マーケティングの実務や研究において、その計り知れない効果の大きさにより、注目されている。自らの購買行動を顧みても、ブランドの有効性は明らかであるが、その構築においてはブランドの罠ともいえる大きな落とし穴が潜んでいる。

2.2 実務における問題

ビジネスマンを対象としたブランドに関連した書籍の種類の多さやブランドをテーマとする多様なセミナーの開催などからもわかる通り、ブランドは実業界において大変注目されている。それはもちろん、朝礼における「よいブランドを目指そう」などのスローガンや、より本格的にブランド・マネジャー制度を敷くなど、全社的レベルでの注目もさることながら、各個人の業務レベルでもよく口になされている。

しかしながら、その実際に関して、例えば、商品が売れない場合や厳しい価格要求を突きつけられた際に、「やはり当社はブランド力が弱いから」という具合に使われるケースが目立っている。本来なら、製品、価格、広告、陳列、営業など、細部に渡り、いろいろと検討すべきところを、単純にブランドを言い訳にして、「仕方がない」、「もっと大々的にプロモーションを」、「もっとカッコいいメッセージを」などの言葉を並べ、済ませてしまっている。つまり、すぐには構築できないと広く認識されているブランドという便利な言葉は、都合のいい逃げ口上になり下がり、深い思考や問題解決を先送り、また中止させてしまっている。こうした問題が生じる最も大きな要因は、「ブランドとは何か？」というそもそものところが明らかにされていないからであろう。

2.3 研究における問題

マーケティングを中心に研究者の間でブランドは関心の高い研究対象であり、活発な議論が展開されている。

・ブランド・エクイティ

ブランド研究の火付け役となったのは、Aaker (1991) と言えるであろう。ブランドの名前やシンボルと結びついた資産と負債の集合をブランド・エクイティ（資産）と定義し、それを構成する5つのカテゴリーとして、ブランド・ロイヤリティ、名前の認知、知覚品質、ブランドの連想、他の所有権のあるブランド資産をあげている (pp.20-29)。このようにブランドを資産として捉え、維持・強化する管理の重要性を指摘した。

・ブランド・アイデンティティ

ブランド・エクイティに続き、Aaker (1996) は、ブランド戦略策定者が創造したり維持したいと思うブランド連想のユニークな集合をブランド・アイデンティティと定義し、この連想はブランドが何を表しているかを示し、また組織の構成員が顧客に与える約束を意味するとしている (pp.86-87)。ブランド・アイデンティティは、機能的便益、情緒的便益、自己表現的便益を含む価値提案を行うことによって、ブランドと顧客との関係を確立するのに役立たなければならないと主張している。また、ブランド・アイデンティティは、4つの視点から構成された12の次元からなるとして、製品としてのブランド（製品分野、製品属性、品質および価値、用途、ユーザー、原産国）、組織としてのブランド（組織属性、ローカルかグローバルか）、人としてのブランド（ブランド・パーソナリティ、ブランドと顧客との関係）、シンボルとしてのブランド（ビジュアル・イメージとメタファー、ブランドの伝統）をあげている。

こうしたアーカーの研究を皮切りに、ブランド価値の測定、ブランド・マネジメント、消費者購買行動とブランドの関係など、ブランドに関する研究はマーケティング領域の中でも最もメジャーなテーマの1つになっている。

・新規ブランドの構築

しかしながら、新規ブランドの構築に関しては、少なくとも実務家にとっては最も解き明かしてほしいテーマの1つであり、本来、ブランド研究の中心的な課題になってもよいはずだが、これをテーマとする研究はあまり見受けられない。その要因として、理論化・体系化するにあたり、極めて困難な課題であり、正面から対峙できないからではないかということが考えられる。こうした問題の背景として、ブランドの定義に関する問題を指摘したい。

AMA (American Marketing Association) は、ブランドを「ある売り手の商品やサービスを競合者のものと区別する、名前・言葉・サイン・シンボル・デザイン、もしくは何か他の特徴」と定義している (Bennett 1995, p.27)。以下については、各研究者とも定義として強調しているわけではないが、「ブランドは製品以上のものである」(Aaker 1991, p.92)、「ブランドとは製品であ

る。ただし、同一ニーズを充足するようにデザインされた他の製品と何らかの方法で差別化するための次元を伴った製品である」(Keller 1998, p.40)、「ブランドは顧客の心の中、つまり企業の外にある目に見えない財産」(石井 1995)と指摘している。

これらに含まれる、“何か”や“心の中”などのキーワードを見ると、あいまいな印象はぬぐえない。これを厳格に説明しようとするれば、Aaker の指摘するブランド・アイデンティティの定義のように複雑なものとなるであろう。しかしながら、どれほど言葉を重ねようとも、石井 (1995) の“顧客の心の中”や Keller (1998, pp.78-81) がブランド・エクイティに対して消費者の視点からアプローチしていることからわかるように、消費者の意識が大きく関与する限り、抽象的な記述、極端な言い方をすればブラックボックスを消し去ることはできないのではないだろうか？ 定義が明確にならないものを構築することは当然のことながら、極めて難しく、よってテーマとして対峙することができない状況に陥っているのではないだろうか？

2.4 マネジメント困難な領域

ブランドの価値の重要性に何ら異議はない。メーカーにおいては流通業者からのパワーの回避や、また一消費者の立場からもブランドによる価格競争の回避や継続購買の促進など、他社との差別化に有効であることに間違いはないと確信している。よって、ブランドを意識することは企業にとってももちろん重要なことであろう。しかし、ブランドを事前に強力に意識した戦略には素直にうなずくことができない。なぜなら、実態すら掴めないために、概ね“ストーリーを売れ”などの掛け声とともに、マス広告を利用した大量のプロモーションやホームページにおける長々とした目新しさもない商品のこだわりの紹介などによる情緒的便益に関する取組に終始してしまうケースが多いためである。このような動向は浪費型のマーケティングを助長させ、逆に消費者に嫌悪感を抱かせる結果につながることも少なくない。こうしたことはブランドを正しく理解していないから生じるとの指摘もあるだろうが、では「ブランドとは何?」、「どう構築していけばよいのか?」といった問いに対して、結局、明確

なものではなく、「ブランド構築には消費者へのメッセージ訴求が重要」との旗印のもと、手っ取り早い大量広告の投入に多くの企業が陥ってしまっている。

もちろん、情緒的便益の重要性は否定しないものの、まずは企業として全力で消費者を意識した機能的便益の創造に重きをおくべきであり、情緒的便益はその従属的な位置付けでよいのではないか？ さらに言えば、そのようにしかならないと考えている。つまり、ブランドとは、“消費者が感じる製品の価値”であり、決して無視することはできない重要なものであるという認識のもと、全社目標レベルにとどめるのが企業としての本分であろう。情緒的価値訴求への技術を駆使することが費用対効果の面で割に合うのか？ ということを正確に検証する術は現在のところ存在せず、マネジメントが極めて困難な領域が拡大することに懸念を抱く次第である。

3. こだわり消費の拡大

近年、過去最高益という企業も少なくはないようではあるものの、デフレからの回復の兆しは見受けられない。例えば、これまで高い利便性の提供により、価格競争を回避してきたコンビニエンス・ストアにおいてすら、業界トップのセブンイレブンに追随し、ローソンやファミリーマートも 5%程度の値引きを実施している（日本経済新聞 2017.4.28）。こうしたデフレ下の日本において、高価格にもかかわらず好調な販売を維持するプレミアム商品およびサービスが存在する要因を検討するにあたり、こだわり消費に注目する。

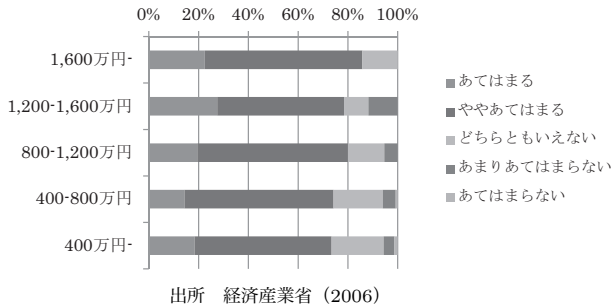
バブル経済が崩壊した頃であっただろうか？ ずいぶん昔のことになるが、ベンツで 100 円均一ショップに買い物に行く消費者が話題になった。なぜなら、ベンツを所有しているのは富裕層であり、そうした人々はデパートなど高級な店舗で買い物することが一般的であったものの、庶民の買い物場である 100 円均一ショップにベンツで行くということが当時の人々には矛盾する行動に思えたからである。

しかしながら、近年の日本において、ベンツで 100 円均一ショップに行く消費者という光景は何ら珍しいことではなく、それどころか、自分が高い関心を寄せているものには高価格を許容するこだわり消費と関心の低いものには財布のひもを締めるという消費の 2 極化は顕著になってきている。

3.1 こだわり消費への意向

経済産業省が実施した調査（生活者の感性価値と価格プレミアムに関する意識調査）によると、「自分のこだわりがあるものなら価格が多少高くても購入しますか？」という質問に対して、全体の約 8 割程度が「あてはまる」もしくは「ややあてはまる」と回答している（経済産業省・製造局日用品室 2006）。年収に注目すると、1,600 万円以上の高所得者において 85%と極めて高いのは当然のことであるが、400 万円以下でも 75%となっており、こうした意識は幅広い年収層の消費者に広まっていることがわかる（図 1）。

図 1 こだわり消費への意向



3.2 価格における許容の範囲

次に、価格の許容の程度に関して、筆者が 2013 年 11 月に全国に居住する 20 - 50 歳の男女 720 名に対して実施したアンケート調査（高付加価値製品のマーケティング・マネジメントに関する消費者意識調査）¹⁾によると、「自分の気に入った商品なら、いくら高くてもよいか？」との質問に、30.7%の消費者は「高ければ買わない」とした一方、「1 割高まで」と答えた消費者は 22.2%、「2 割高まで」25.0%、「3 割高まで」13.6%、「3 割以上高くてもよい」8.4%と

1) ・高付加価値製品のマーケティング・マネジメントに関する消費者意識調査

調査対象 全国に居住する 20 - 50 歳の男女 720 名

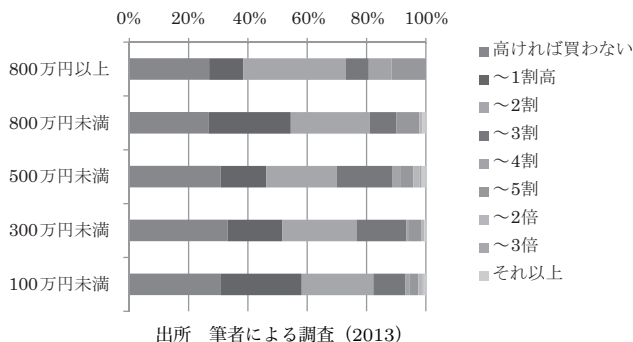
実施期間 2013 年 11 月 15 日（金） - 2013 年 11 月 18 日（月）

調査方法 インターネットリサーチ

利用調査機関 （株）マクロミル

の回答を得た。しかも年収による偏り、つまり高所得者ほど高くてもよいといった違いはあまり見られず、大きく捉えたと日本の 7 割の消費者は気に入った商品なら多少割高でも許容すると考えられる (図 2)。

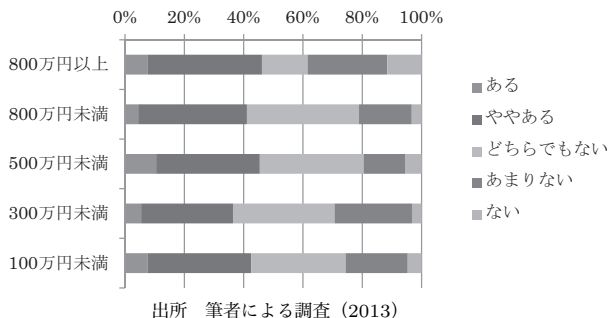
図 2 価格における許容の範囲



3.3 プレミアム PB への消費者ニーズ

一般的な商品の購買に関して、消費者を納得させることができれば多少割高であっても、販売できる可能性が極めて高いことが確認された。一方、NB と比較すると、低価格のみが注目される印象が強い PB はどのような状況であろうか？ 低価格を前提としない PB におけるプレミアム PB への興味に関する質問において、年収の高低に関わらず、好意的な意見はほぼ 4 割を占めている状況である (図 3)。こうした結果を踏まえると、従来、低価格を訴求するこ

図 3 プレミアム PB への消費者ニーズ

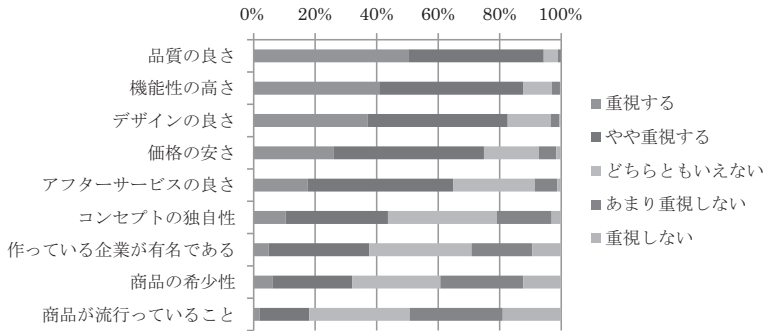


とのみが強調されてきた PB ではあるが、消費者のニーズを満足させる付加価値を作り出すことができれば高価格での販売の可能性も広がってきているといえる。

3.4 購入における重要な要素

商品購入における重視する要素について、「品質の良さ」、「機能性の高さ」、「デザインの良さ」という商品に直接的に関係する項目がトップ3となっている(図4)。当然のことかもしれないが、商品自体が何よりも重要であると認識されていることがわかる。ブランドに関わる項目であると思われる「作っている企業が有名であること」は35%程度であり、一般に思われているほど、重要度は高くはない。さらに、「商品の希少性を重視する」は3割程度にすぎない。

図4 購入における重要な要素



出所 経済産業省(2006)

・商品ごとのこだわり傾向

商品ごとの購入に対するこだわりについて、「こだわる」もしくは「ややこだわる」と回答した割合は、電化製品では70%、衣類、車・バイク、インテリア製品、時計・高級文具では60%前後となっており、強いこだわり傾向があるといえる。また、一般に関心が低いと思われるがちな日用雑貨についても3割以上の消費者がこだわる傾向にあることは興味深い(表1)。

表 1 商品ごとのこだわり傾向 (%)

テレビ・冷蔵庫などの電化製品	70.5
衣類 (ファッション)	61.9
車・バイク	58.9
家具・食器などのインテリア製品	56.6
時計・高級文具	55.4
宝飾品	41.2
キッチン・バス・トイレ用品などの日用雑貨	32.8

出所 経済産業省 (2006)

3.5 プレミアム商品の可能性

こうした現代の消費者のこだわり意識を踏まえ、消費者を納得させることができれば、幅広い商品分野において、他の商品より多少割高であっても販売できる可能性が極めて高いことが確認された。つまり、プレミアム商品の潜在市場がある程度の規模で存在しているということである。また、プレミアム化の重要なポイントに関して、「品質」、「機能」、「デザイン」など、商品と直接的にかかわる部分に対して圧倒的に高い支持がある一方、ブランド構築で重要とされる情緒的価値に関連する「コンセプトの独自性」、「商品の希少性」、「メーカーの知名度」などは、相対的に低いことが確認できる。つまり、大手メーカーに限定されず、流通業者の商品であっても、高い機能的価値を提供できれば、プレミアム商品として成功するチャンスは大いにあるということがうかがえる。

4. 伝統的 PB の動向

4.1 PB とは

PB の定義に関して、広辞苑は「スーパーマーケットや百貨店などの大手小売業者が自ら企画生産して低価格で売り出す独自のブランド製品」と記している。また、菊池 (2011) は、チェーン小売業を主体とした小売業の専用商品と述べている。もちろん、大手小売業者による自社専用の PB が大きな影響力を持っているものの、ユニーグループ、イズミヤ、フジが共同で展開する StyleONE (StyleONE・ホームページ)、中小スーパーマーケットが集まり、グループ化し

たうで展開している生活良好や CGC（コプロ・ホームページ、CGC・ホームページ）、さらには卸売業者である国分の K&K など（国分 K&K・ホームページ）、PB を展開する主体は多岐にわたっている。こうした実態を踏まえれば、単に「流通業者が主となり企画を行う商品」と捉えるのがよいのかもしれない。ちなみに、流通業者と製造業者が共同して開発し、両者の名前が商品に表示されているダブルチョップも一般に PB に分類される。

4.2 PB の動向

日本における最初の PB は 1960 年にダイエーが発売したミカン缶詰であると言われている（堀 2007）。それから半世紀が過ぎた近年のスーパーマーケットの PB への取り組み動向に関して、食品需給研究センターが 2009 年に全国のスーパーマーケットに対して実施した質問票調査のデータ（食品需給研究センター 2010）を参考に検討していく。

・PB の企画開発で重視していること

PB の製品開発で重視していることに関して、「消費者へのお得感の提供」を指摘したスーパーマーケットが最も多く、59.4%となっている（同上書、pp.16-18）。次に、「安心安全対策」53.1%、「消費者への価値提案」40.6%と消費者を意識した項目が上位に位置している。一方、「製造コストの削減」21.9%、「流通コストの削減」15.6%とコストに関わる項目はもちろん重要であると考えられるが、まずは消費者を重視したポイントが優先されていることがわかる。

・PB の開発方法

実際の PB の開発方法に関しては、「メーカーとの共同開発」が 88.2%と最も高くなっている（同上書、pp.18-19）。以下、「メーカーからの提案」44.1%、「自社（スーパーマーケット）からの仕様書発注」35.3%、「メーカーの既存製品の活用」32.4%という状況である。PB の製品開発において、スーパーマーケットが完全に主導する「仕様書発注」は 3 分の 1 程度にとどまり、モノづくりのプロであるメーカーの関与が大きいことがわかる。

・ PB 取り組みの効果

PB の展開から得られる効果にはどのようなものがあるのだろうか？「競合他社との競争力の向上」52.9%、「企業ブランド価値の向上」44.1%と、他社との競争優位性に関する項目が上位に位置している（同上書, pp.35-36）。次いで、「製造・流通コストの削減」32.4%とコストに関する要因となっている。消費者と強く関連する項目は、「商品の安心・安全」26.5%、「消費者の支持拡大」23.5%という状況である。その他、「原材料・製法・コスト等に関する情報収集」8.8%、「PB 委託先との提携強化」8.8%となっている。

・ PB に関する今後の重要な課題

PB に関して今後どのようなことが重要になるのであろうか？「安心安全対策」58.8%と最も重要視されており、次いで、「お得感」52.9%、「コスト競争力」50.0%、「消費者への価値提案」35.3%となっている（同上書, pp.40-41）。いわゆる一流企業においてさえ、偽装問題などが慢性化する状況において、安心安全は今後ますます重要な項目となっていくであろう。

・ 今後の PB への取り組み意向

今後の PB への取り組み意向に関して、「増やす」52.9%、「やや増やす」14.7%と 7 割ほどのスーパーマーケットは積極的な姿勢を見せている（同上書, pp.49-50）。一方、「減らす」2.9%、「やや減らす」2.9%と消極的な姿勢は 1 割にも満たない状況である。

5. プレミアム PB の進展

5.1 拡大するプレミアム PB の影響力

広辞苑の定義からもわかるとおり、PB と言えば多くの人が低価格というイメージを持っていることであろう。しかしながら、メーカーの NB と同程度もしくはより高い価格帯のプレミアム PB が日本でも市場に投入されてきている。

例えば、セブン&アイ・ホールディングスが2013年4月に発売したプレミアムPB食パンであるセブンゴールド金の食パンは、1斤6枚入りで250円、ハーフ厚切り2枚入りで125円と、一般のNBと比較し、5－6割も高価格となっているにもかかわらず、発売から5ヵ月足らずで累計販売数量が1,500万食に達した（日経トレンディ 2013.11）。

金の食パン開発が開始されたのは2012年9月であり、2000年と2012年の市場調査の結果を比較し、「とにかく安い食パンが欲しい」という消費者の割合が減り、「価格は高くても質の良い食パンが欲しい」という消費者の割合が増加していることを踏まえ、開発に着手している。2012年10月には“ベーカリーについて考える会”を開催し、製粉メーカー3社、大手を含む製パンメーカー4社が参加している。調査・検討を重ね、しっとり・もっちり感をコンセプトに原材料を厳選し、専門店と同じく人間の手で加工する工程を加える必要があるとの結論に至り、この要請に武蔵野フーズが応え、製造を受託することになった。原料には北海道産の生クリーム、カナダ産の蜂蜜などが配合されている（同上書）。

販売に先立ち、約1万7千人の登録モニターで構成されるセブン&アイ・ホールディングスの“プレミアムライフ向上委員会”でのモニタリング、神奈川県内の約200店でテスト販売を実施している。販売開始時にはトースターなどを調達し、店頭での試食販売に取り組み、拡販を成功させている。その後も好調な売り上げにもかかわらず、小麦粉など生地のをさらに一工夫し、「しっとりもっちり」感を高めるリニューアルを行っている（同上書）。

5.2 プレミアムPBの実態：トップバリュ・セレクトの事例

日本最大のGMSであるイオンが展開するプレミアムPBであるトップバリュ・セレクトに関して、個別訪問面接調査²⁾により収集した情報を踏まえ、考察していく。

5.2.1. トップバリュの歴史

トップバリュは 1974 年にカップラーメンのメーカー側からの値上げに抗議し、ジェーカップを独自に開発したことに始まる。当時は当たり前であったフォーク添付を省き、85 円という低価格で発売された。このジェーカップには、「良い商品をより安く提供する」というジャスコ（現イオン）の企業姿勢が体现されていた（トップバリュ HP）。翌年には、ジャスカフェ、天然果汁ジェーフード 77、紳士カジュアル衣料のガニー、さらに 1985 年にはホームファニシングのストアブランドであるホームコーディを発売するなど、短期間に PB の展開が急速に進んだことがわかる。

ジャスコ誕生 25 周年にあたる 1994 年、トップバリュが店頭にならぶ。トップバリュ（TOPVALU）とは、“TOP=最高”と“VALUE=価値”を組み合わせた造語で、どこにも負けないお値打ち価格の商品を意味し、圧倒的な低価格と品質を両立させたブランドという意味が込められている。

2016 年度のトップバリュの売上高は 7,156 億円にまで拡大している（イオン 2017, p.5）。しかしながら、当然、単に調達するだけでよいメーカーのナ

2) ・トップバリュに関する個別訪問面接調査 1

実施日時 2014.2.17 15:00-17:00

実施場所 幕張メッセ

面談者 イオン(株) コーポレート・コミュニケーション部 広報 G マネージャー 小西一仁氏
イオントップバリュ(株) 管理本部 人事総務部 有本幸泰氏

・トップバリュに関する個別訪問面接調査 2

実施日時 2014.3.12 15:00-17:00

実施場所 名古屋メッセ

面談者 イオントップバリュ(株)代表取締役社長 仲矢長蔵氏

イオン(株)コーポレート・コミュニケーション部 広報 G マネージャー 小西一仁氏

イオントップバリュ(株)管理本部 人事総務部 有本幸泰氏

イオン(株)コーポレート・コミュニケーション部 広報担当 田辺兼人氏

・トップバリュに関する個別訪問面接調査 3

実施日時 2014.3.24 13:00-15:00

実施場所 (株)生活品質科学研究所 中央研究所

面談者 (株)生活品質科学研究所 代表取締役社長 宮地邦明氏

(株)生活品質科学研究所 中央研究所 所長 小田川平氏

(株)生活品質科学研究所 戦略室 室長 赤松知則氏

ショナル・ブランド商品（NB）と比較すれば、商品の企画から始まる PB には大きな労力を要するものの、「実際、利益に大きく貢献し始めたのは 10 年前くらいからであり、それまでは何のためにやっているんだろうという感覚であった。」との担当者のコメントから、現在のトップバリュの成功にはかなりの時間が費やされていることがわかる。

5.2.2. トップバリュの理念：トップバリュ 5 つのこだわり

トップバリュの理念とも考えられる、トップバリュ 5 つのこだわりは以下のとおりである（トップバリュ HP）。

①お客さまの声を商品に生かします。

顧客モニターを活用した品質・機能の吟味。

②安全と環境に配慮した安心な商品をおとどけします。

添加物使用の削減や環境負荷の少ない原材料・包装の使用。

③必要な情報をわかりやすく表示します。

遺伝子組換えや栄養成分などの明確な表示。

④お買い得価格で提供します。

NB より求めやすい価格の設定。

⑤お客さまの満足をお約束します。

不満足の場合、返金・取り替えの約束。

こうした理念は NB を扱う多くのメーカーとは異なった印象を受ける。消費者と日々、直接的に向き合う小売業の強みが強調され、何よりも消費者ニーズを優先していく姿勢が明確に打ち出されている。

5.2.3. ブランド展開

従来、トップバリュは以下の通り、8 つのブランドで展開していた。

ー トップバリュ：基本ライン

ー トップバリュ・ベストプライス：低価格ライン

ー トップバリュ・セレクト：高品質ライン

- －トップバリュ・プレミアム：上質な衣料
- －トップバリュ・グリーンアイ：安全安心
- －トップバリュ・共環宣言：エコロジー
- －トップバリュ・レディーミール：調理済み食品
- －トップバリュ・ヘルシーアイ：健康

しかし、2014 年、イオンのプライベート・ブランドが誕生 40 周年を迎えることを機にトップバリュは大きく刷新された。ブランド体系をトップバリュ、トップバリュ・ベストプライス、トップバリュ・セレクト、トップバリュ・グリーンアイの 4 つに集約し、三層構造をより一層深化させている（イオン 2014, p.24）。

また、各ブランドのコンセプトも以下の通り、一新している（トップバリュ HP）。

- －トップバリュ：イオンの生活品質向上ブランド

お客様の期待を感動に高める。

- －トップバリュ・ベストプライス：イオンの納得品質・低価格ブランド

納得品質で地域いちばんの低価格を目指す。

- －トップバリュ・セレクト：イオンのこだわりぬいた最上質ブランド

こだわりぬいた最上質の体験を提供する。

- －トップバリュ・グリーンアイ：イオンの食の安全・安心ブランド

体へのすこやかさと自然環境へのやさしさに配慮する。

5.2.4. 商品点数

商品点数は全体で 6,000 アイテム程度にまで広がっている。大まかな内訳は、トップバリュが 5,000 アイテム、トップバリュ・ベストプライスが 600 アイテム、トップバリュ・セレクトが 300 アイテム、トップバリュ・グリーンアイが 100 アイテムといった状況である。今後も商品の幅は広がるようで、例えばトップバリュ・ベストプライスやトップバリュ・セレクトは 1.5 倍程度にする予定になっている。

5.2.5. 価格

トップバリュの価格に関して、ヨーグルトを例に検討する。2014 年 8 月 21 日のイオンナゴヤドーム前店の店頭での価格は以下のとおりであった。比較を簡単にするために、100g あたりの価格に注目すると、通常のトップバリュが 26 円、トップバリュ・ベストプライスが 23 円、トップバリュ・セレクトが 42 円であった。NB に注目すると、明治が 34 円、雪印メグミルクが 38 円であった。基本ラインであるトップバリュの価格は NB と比較すると概ね 7 割程度となっている。とりわけ低価格を志向するトップバリュ・ベストプライスは 6 割程度である。こうした低価格は一般に指摘されるように PB における大ロットの注文、全量引き取り、中間マージンのカット、広告宣伝費のカットなどにより実現している。例えば、広告宣伝に関して、NB の明治ブルガリア・ヨーグルトは岡田准一（明治 HP）、雪印メグミルク・ナチュレ恵は向井理（雪印メグミルク HP）をメインキャラクターに起用し、TVCM をはじめ、大々的なプロモーションが展開されているが、トップバリュでは主として POP や試食など、インストアプロモーションが中心である。一方、トップバリュ・セレクトは NB と比較して 1.2 倍程度の価格となっている。しかしながら、トップバリュ・セレクトはその名の通り、生乳 100% 使用でモンドセレクションでも金賞を受賞する高付加価値商品となっており、明確な差別化が行われている。中間マージンや広告宣伝を抑えた分を高価格な原料にまわすことにより、こうした商品が実現できており、NB でこの原料を用いると消費者の許容できる価格帯を大きく超えてしまうであろう。トップバリュ・セレクトのこだわりに関して補足すれば、例えば、“あんでござる” というあんパンは北海道の素材にこだわっている。あんとなる小豆が北海道常呂町産の“えりも小豆”であることに加え、小麦、てんさい糖、塩まで北海道産となっている。

5.2.6. トップバリュの商品開発 「あ、わたしの声はいってる。」

トップバリュの商品づくりにおける重要なポイントは「あ、わたしの声はいってる。」に現れている。まず発売前に、試用後の味、機能、価格、容量等に関して消費者による評価が行われる。こうした調査で高く評価されたものが

実際に発売され、さらに発売後にも、試用後の味、機能、価格、パッケージデザイン、容器の大きさや使い勝手等に関して消費者による評価が行われる。その後、課題に対する改善が行われ、リニューアル製品の発売というサイクルが回っている。このような消費者による評価の結果により、商品カルテが作成される。ちなみに、調査に協力するモニターの数 は 10 万人にもおよぶ。

こうした消費者調査は以下の通り、2 つのパターンで実施されている。

- ・店頭調査

店舗に買い物にきた消費者を対象に、トップバリュ商品であることを伝えず、見た目や味に関する意見を収集する。

- ・ホームユーステスト

消費者の家庭でトップバリュ商品であることを伝え、見た目や味や使い勝手に関する意見を収集する。

このような顧客の声の収集から、スパゲティを一人前 100g ずつに束ねた包装、切りやすくするために縦ではなく横に入れたところろ昆布、ティッシュペーパーの箱をなくすといった商品が誕生している。これらの商品はいかにも消費者に近い小売業が企画した商品という印象を受ける。

5.2.7. トップバリュ展示会

筆者が初めてお話を伺ったのは、2014 年の 2 月、幕張メッセで行われているトップバリュ展示会の場であった。最初は展示会とはいうものの、誰が誰に向けて行う展示会であるのか？ まったく理解できなかった。NB であればメーカーが流通業者に対してという構図がすぐに頭に浮かぶものの、PB では流通業者自身が商品を企画するため、当然そうした必要性がないからである。

トップバリュという商品の開発はトップバリュ(株)が担当しているが、実際にこうした商品を店頭に置くか否かは一部の基本ラインを除き、各店舗の裁量による。よって、トップバリュ展示会は商品を開発したトップバリュ(株)が採用を決定する各店舗の代表者に向けて実施しているものである。しかしながら、代表者は単に店長およびバイヤーという限られた担当者ではなく、各店舗で働くパートタイマーの従業員も含まれる。こうしたパートタイマーの従業員

は各店舗が所在する地域に暮らす主婦である場合が多く、よって各店舗のエリアに居住する主婦の声を反映した商品の選択が行われるわけである。「パートさんが最初のお客さま、この人たちに気に入ってもらえなければ、どうにもならない」と担当者はコメントしている。さらに、既存のトップバリュ商品に対する意見集約にとどまらず、例えば、“真崎のわかめ”のようにパートタイマーの従業員から地元の名産品に関する情報を収集し、トップバリュ・セレクトとして商品化されるケースも出てきている。

また、トップバリュ展示会は商品に関する情報収集というレベルを超え、自らの意見が商品に反映されることにより、パートタイマーの従業員のイオンへの帰属意識や日ごろの業務へのモチベーションも大きく高めるであろう。トップバリュ展示会は毎年2回、ブロックごとに行われているが、筆者が参加した日だけでも参加者のための送迎バスが78台というスケールで実施されていた。幕張メッセの大きな会場は大勢の人で賑わい、活気に満ち溢れていた。大変興味深かったため、後日、名古屋メッセで開催されたトップバリュ展示会にも学生を引き連れて参加させていただいた。

5.2.8. トップバリュの安全・安心：生活品質科学研究所を中心として

トップバリュでは生産者と顧客を結び、より“安全・安心”な商品を届けるために、厳しい自主基準や取り組みを設けている（トップバリュ HP）。例えば、精米の場合、一般に行われている農産物検査に加えて、品種 DNA 検査、カドミウム検査、残留農薬検査、放射性物質検査を行い、精米工場に運ばれている。また、卵に関しても徹底した取り組みが行われている。専門の調査員が農場・パック工場を訪問し、イオン独自の基準で農場・パック工場をそれぞれ100項目ほど検査している。例えば、「採卵当日にパック日と賞味期限を印字し、翌日には店頭に並べる」といった基準を徹底遵守することにより「安全・安心」な玉子を提供している。とくに、パック工場ではサルモネラによる食中毒の発生に気を付けなければならない。そのために、卵の表面の殺菌・洗浄は最も大切な工程になるが、トップバリュが製造を委託している農場・パック工場では機械による自動化を進め、ニワトリが産卵してからパックされるまで、

まったく人の手に触れられていない。つまり、産卵された卵を初めて触るのは消費者となるわけである。

小売業でありながら、こうした専門的な検査が実施できる理由はイオングループ内に生活品質科学研究所という組織を有しているからである。1986 年に前身となる品質管理センターが設立され、221 名のスタッフを擁している（生活品質科学研究所 2014）。従来の安全だけを目的とした品質管理を越え、生活に関わる全ての商品、サービス、生活環境の品質基準を顧客の目線で制定し、ものづくりやサービスに反映していくことがミッションに掲げられている。食品や衣料にとどまらず、生活関連商品全般の商品群に関する商品設計、仕様書、品質表示に関する業務、検査、工場調査、研究開発などを行っている。例えば、仕様書では原材料に関しても細かい指示がなされている。パンであればその原料となる小麦の原産地や遺伝子組換えか否かなど、詳細な情報を把握している。こうした仕様書の 75%程度は電子化済であり、消費者からの問い合わせに迅速に対応できるようになっている。また、工場調査に関して、まず初回生産開始時には必ずスタッフが立会い、また 1 年に 1 回程度、抜き打ち検査を行っている。筆者が訪問した中央研究所はイオン本部に隣接するオフィスビルに所在し、例えば検査のための高温多湿ルームは -30°C ~ 60°C まで設定が可能など、充実した設備のもと、徹底した検査や研究開発が行われていた。

5.2.9. トップバリュ・セレクトのさらなる拡大

通常のトップバリュと比較し、トップバリュ・セレクトは高価格に設定され、こだわりの追及など、商品の高付加価値化に向けた取り組みにおいて自由度が高い。例えば、通常のトップバリュであれば基本的にはイオングループ全店で販売できる数量の確保が前提となるが、トップバリュ・セレクトはエリアを絞って販売することも認められている。こうしたポイントはある地域の特産物ではあるものの、生産の規模が小さく、従来、メジャーにならなかった素材の掘り起こしといった地域貢献にも通じる。一般的に大型のプロモーションを展開する NB は圧倒的に数量を追及する傾向が高く、こうしたトップバリュ・セレクトの戦略は NB との差別化にも貢献する可能性がある。

トップバリュ・セレクトの価格戦略に関して、もちろん価格の選択権はあくまでも消費者にあり、素晴らしい商品だからといって圧倒的な高価格の商品を市場に投入することはできない。しかしながら、通常の商品開発のように、まずターゲットとなる価格を設定したうえでの取り組みというわけではなく、例えば、いい素材がある、これを使って消費者が納得してくれる価格で商品が提供できないか？ ということを実現化するのがトップバリュ・セレクトの商品づくりと言える。

トップバリュ・セレクトの課題として、まず産地や品質のレベルなどで条件を満たす素材の調達に長い時間を要する傾向があることがあげられる。また、こだわりを究めた商品を目指としているため、製法などを含む製品開発にも長い時間を要している。こうした時間はある意味、必要なコストとも考えられるが、調達および開発時間の短縮は課題としてあげられるであろう。もっとも、手ごろな価格の訴求ではなく、商品のこだわりを強く訴求するトップバリュ・セレクトにおいて、消費者の期待を裏切るようなことがあれば、それは全トップバリュ・セレクトに対する負のイメージとなるため、慎重にならざるを得ない、もしくは慎重になるべきということも理解できる。

6. おわりに

小学生の頃、PB 商品を購入し、残念な思いをした記憶が抜けず、長きにわたり PB を購入することはなかった。しかしながら、何年か前に購入したところ、その品質の高さに驚かされた。さらに、トップバリュ・セレクトやセブンイレブン金のシリーズといったプレミアム PB は確かに NB 以上の品質であると感じることも少なくはない。専門メーカーのように特別な技術を擁しているわけでもない流通業者が手掛ける PB で、なぜこうした商品が誕生しているのか？ については長きにわたり筆者の大きな疑問であった。

しかしながら、今回の調査を通じて、専門メーカーではなく流通業者だからこそプレミアム商品が誕生するのではないかと感じている。その理由として、まず専門メーカーは豊富な経験と独自の技術を擁している場合が多い。もちろん、これらは一般的には強みと考えられるが、その分、消費者ニーズを軽視し

てしまうことも事実であろう。例えば、筆者はこれまで数多くの食品メーカーへ個別訪問面接調査を行ってきたが、消費者ニーズを明確化するためのマーケティングリサーチなどは実施されていないことの方が断然多かった。それはコストの問題もちろんあるが、プロの作り手であるという自信によるところが大きい印象を受けた。一方、流通業者は特別な技術を保持しているわけではなく、トップバリュの理念でも謳われているように強い消費者志向になるのが常である。さらに、消費者と直接かかわる売り場を持っていることがこうした消費者志向に拍車をかける。また、マーケティングリサーチも大きなコストを要することなく、簡単に実行できる。

売り場を持つという強みは数量をコントロールできるというメリットも創出する。NB は全国のさまざまな店舗で販売し、大きな売り上げを達成することを志向する。そのために、大々的な広告宣伝を行うことも少なくはない。しかし、PB は基本的には広告宣伝を行わない。また、トップバリュ・セレクトのように店舗を限定して販売することも自らの裁量で決定できる。こうした状況において、尖った商品と呼ばれるリスクはあるものの、個性あふれる商品を開発・発売するハードルが NB と比較すれば格段に低い。

最後に、プレミアム PB の今後の課題を指摘したい。まずはパッケージデザインの問題である。統一感を重視するという戦略には頷ける部分もあるものの、消費者からは「退屈である」、「魅力がない」といった声が多く聞こえてくる。イギリスのマックス&スペンサーやアメリカのトレーダー・ジョーズなどは統一感を犠牲にしても、個別の商品に適したデザイン性の高いパッケージが施されている場合が多く、日本のプレミアム PB の今後の課題と言えるであろう。

次に、筆者が航空機のプレミアムクラスの乗客を対象に実施したプレミアムサービスに対する意識調査においては、サービスの質や提供するスタッフはもちろんのこと、優越感の創出が重要な要素として抽出された (Osaki and Kubota 2016)。こうした優越感の創出はプレミアム PB の購買においても重要となる可能性が高い。よって、通常の PB は価格比較のために NB に隣接して配置することが有効であろうが、プレミアム PB に関しては切り離し、優

越感を享受できる特別な売り場を構築してもよいかもしれない。こうした売り場で豊富な商品知識や接客スキルを保有する優秀なスタッフから特別な対応を受けることができれば高い優越感の創出につながることであろう。

参考文献

- Aaker, D.A., (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press. [陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳 (1994) 『ブランド・エクイティ戦略：競争優位をつくりだす名前, シンボル, スローガン』ダイヤモンド社].
- Aaker, D.A., (1996), *Building Strong Brand*, The Free Press. [陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳 (1997) 『ブランド優位の戦略：顧客を創造する BI の開発と実践』ダイヤモンド社].
- Bennett, P.D. (ed.), (1995), *Dictionary of Marketing Terms* 2nd edition, American Marketing Association.
- Keller, K.L., (1998), *Strategic Brand Management*, Prentice Hall. [恩蔵直人・亀井昭宏訳 (2000) 『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー].
- Osaki, T. and Kubota, Y. (2016), “Perceptions of premium service and superiority: Why do customers pay more for high-value-added domestic airline services in Japan?,” *Journal of Air Transport Management*, vol.57, pp.196-201.
- イオン (2014) 『有価証券報告書』.
- イオン (2017) 『2017 年 2 月期 決算補足資料 (第 92 期)』.
- 石井淳蔵 (1995) 「ブランドだけがブランドの現実を説明できる」『マーケティング・ジャーナル』 vol.14, no.3, pp.4-15.
- 大崎孝徳 (2010) 『プレミアムの法則』同文館出版.
- 小川孔輔 (1994) 『ブランド戦略の実際』日本経済新聞出版社.
- 菊池宏之 (2011) 「小売業における PB 商品の展開と課題」『経営論集』第 77 号, pp.141-152.
- 経済産業省 (2006) 『生活者の感性価値と価格プレミアムに関する意識調査』.
- 食品需給研究センター (2010) 『食品企業財務動向調査報告書』.
- 生活品質科学研究所 (2014) 『CORPORATE PROFILE』.
- 『日経トレンディ (ヒットの軌跡 vol.169, 金の食パン: セブン&アイ・ホールディングス)』 (2013.11) pp.68-71.
- 『日本経済新聞』 (2017.4.28)

堀千珠 (2007) 「注目される特定小売業限定品の拡大とメーカーへの影響」『Mizuho Industry Focus』vol.60.

CGC・ホームページ (<http://www.cgcjapan.co.jp/index.php>) (アクセス日:2017.6.1).

StyleONE・ホームページ (<http://www.styleone-web.jp/>) (アクセス日:2017.6.1).

国分 K&K・ホームページ (<http://www.kokubu.co.jp/foods/lineup/000014.html>) (アクセス日:2017.6.1).

コプロ・ホームページ (<http://www.ajs.gr.jp/copro/>) (アクセス日:2017.6.1).

トップバリュ・ホームページ (<http://www.topvalu.net/brand/>) (アクセス日:2017.6.1).

明治・ホームページ (<http://www.meijibulgariayogurt.com/>) (アクセス日:2017.6.1).

雪印メグミルク・ホームページ (<http://www.megumi-yg.com/>) (アクセス日:2017.6.1).