

小売流通の変革と PB 戦略

懸 田 豊

I はじめに

日本の小売店舗数は、2007年の商業統計調査によれば1,137,859店であり、前回調査の2002年と比較すると約16万店の減少であった¹⁾。1952年に第1回調査が実施されて以来、日本の小売店舗数は1962年に一時的な減少をみたものの、その後は一貫して店舗数を増加させ、1982年に1,721,465店にまで達した。しかし、1985年に約9万3千店の大幅な減少を示し、その後は調査対象範囲の拡大があったにもかかわらず店舗数の減少が続いており、2007年には1954年の第2回調査の結果をも下回る低い水準にまで落ち込んでいる。2002年から2007年にかけての年平均減少率は△2.6%であり、1985年以降の年平均減少率と比較しても最も大きくなっており、店舗数の減少傾向は加速されていると言えよう。

このような小売市場の停滞がみられる中で、近年、大規模小売業の開発するプライベート・ブランド（以下 PB）商品への関心が高まっている。農林水産省の調査によると2008年から2009年にかけて43.5%の消費者が PB 商品

1) 商業統計調査は周期調査であり、1952年から1976年までは2年ごとに、1979年以降は3年ごとに、1997年以降は5年ごとに本調査を実施し、その中間年（本調査の2年後）に簡易調査が実施されており、2004年の簡易調査と比較すると約10万店の減少となる。経済センサスの創設にともない2009年の簡易調査は中止され、2012年経済センサス-活動調査で商業に関する調査事項を把握するとともに、2014年に商業統計調査を実施することとなった。従って、現状での商業統計調査の最新データは2007年調査となる。

の購入を増加させている²⁾。また、大手コンビニエンスストア・チェーンの店内には、多くのPB商品が並んでおり、総合スーパーでもナショナル・ブランド（以下NB）以上のスペースをとっている品目や、PB商品の独自コーナーが設けられたりもしている。

本稿では、小売構造の変化を通して進展している小売流通の変革、とりわけ小売業のマクロにみた成長メカニズムの変化を明らかにし、大規模小売業の積極的なPB商品開発を、新たな成長戦略の方向性を示すものとして検討する。

II 小売流通の変革

1. 店舗数の減少とその特徴

小売店舗数のピークを示した1982年から2007年までの四半世紀の間に、わが国の小売店舗は約58万4千店の減少を示し、82年当時の店舗数の66.1%の水準にまで低下している。ここでは、減少店舗の属性をみてみることで、この間にどのような店舗が多く減少しているのかをみてみよう³⁾。

(1) 開設年別店舗数

まず、開設年別にみると、昭和19年以前の店舗は18万9千店の減少であり、20年代は21万5千店、30年代は17万9千店、40年代は27万1千店、50年代は31万2千店と、高度経済成長期に開業した店舗が1982年以降に多数減少していることがわかる⁴⁾。1982年から2007年にかけてのそれぞれの残存率をみると、昭和19年以前は39.7%、20年代が22.6%、30年代が38.7%、40年代が34.1%、50年代が31.7%となり、それぞれの年代に開業した店舗の6割以上が、この間に廃業していることになる。その結果、2007年の小売店舗を開設年別にみるならば、19年以前が10.9%、20年代が5.5%、30年代

2) 社団法人食品需給研究センター（2010），129頁

3) それぞれのカテゴリーの2時点の単純な比較を行っており、カテゴリー間の移動による変動は考慮していない。

4) 昭和50年代の開設店舗数は、1982年調査の75年～81年の数字に、1985年調査の82、83、84年を加えて算出した。

が10.0%、40年代が12.3%、50年代が12.7%、60年代以降が48.5%となり、昭和19年以前に開設された店舗が現在でも1割強を占めている。個人商店だけでみているならば、19年以前は16.6%を占め、20年代、30年代、40年代、50年代に開設された店舗よりも多く存在しており、老舗として暖簾を守っている個人商店が比較的多く存在していることがわかる。

(2) 業種別店舗数

日本の小売構造の特徴として飲食料点小売店舗比率が高いことが指摘されてきたが、飲食料点小売店舗数の減少傾向が特に著しく、この間に33万6千店の減少を示し、減少店舗の57.5%と半数以上を占めている。家具・じゅう器・機械器具小売業が9万店、その他の小売業が8万店、織物・衣服・身の回り品小売業が7万6千店であった。その結果、飲食料点小売業の占める割合は、1982年の42.1%から2007年には34.3%に低下している。

(3) 従業者規模別店舗数

日本の小売業の特徴として指摘されてきた店舗規模の零細性についても、零細店舗の衰退が顕著にみられるようになってきている。1982年には従業者規模別で2人以下という零細規模店舗は100万店を超えていたが、この間53万2千店の減少とほぼ半減している。3～4人の店舗は16万店の減少であり、5人以上の店舗はすべての階級で店舗数を増加させていることから、この間の店舗数の減少が零細規模店舗で生じていることが明らかである。

業種別規模別でみると、減少店舗の概要はより明確になる。この間の減少店舗の67.0%が従業者4人以下の飲食料点小売業であり、品揃えを限定した零細な食料品店の多くが廃業したことになる。

表1 業種別規模別店舗数の増減 (店)

	～4人	5人～	計
飲食料点小売業	△390,995	55,242	△335,753
非飲食料点小売業	△301,221	53,368	△247,853
計	△692,216	108,610	△583,606

出所：商業統計表より算出

(4) 経営組織別店舗数

経営組織別にみてるならば、法人商店は13万店の増加を示しているのに対して、個人商店は71万4千店の減少であり、法人に組織変更した個人商店があるにしても、減少店舗のほとんどが個人商店とも言えよう。個人商店の減少は廃業店舗の増加とともに、開業店舗の減少にも起因している。商業統計調査実施年の前年に開業した個人商店の店舗数をみても、1970年代には平均で47,378店であったのが、80年代に32,339店、90年代に19,861店、2000年代には18,096店と大幅な減少をみせている。小売市場への参入が容易であるということから、潜在失業者の受け皿としての小売業という性格は大きく変質している。

本支店別には、単独店が63万店の減少、本店が3万6千店の減少、支店が8万3千店の増加であり、単独店もまた半減している。

2. 大規模小売企業の販売額シェアの高まり

零細な小売商の衰退が顕著になる一方で、大規模小売企業への年間商品販売額の集中度が高まっている。資本金1千万円以上の商業企業の年間商品販売額の割合をみても、1982年に45.4%であったのが、年々その比率を高めており、2002年に初めて7割を超え、2007年には73.4%を占めるに至っている。また、資本金1億円以上の企業は、2007年に1,994社であるが、販売額シェアでは41.3%を占めている。

小売企業の成長には多店舗化が欠かせないが、10店舗以上を有する商業企業の販売額シェアの推移をみても、1982年には25.9%であったのが、2007年には55.5%となり、ボランティアチェーンやフランチャイズチェーンに加盟する小売業の年間商品販売額を加えると、組織化小売業の販売額シェアは69.4%になる。これまでわが国の小売業の零細性と組織化の遅れを指摘されてきたが、組織化を背景とする大規模小売企業の成長が顕著になってきている。

3. 小売業態の多様化

小売流通の変革の担い手としての近代的な小売業態の成長と多様化がみられる。表2は小売企業の売上高上位20社を、ダイエーが三越を抜いて初めて日本の小売業の首位となった1972年度と直近の2011年度を比較したものである。

表2 小売業売上ランキング

1972年度	2011年度
1 ダイエー	1 イオン
2 三越	2 セブン&アイ・ホールディングス
3 大丸	3 ヤマダ電機
4 高島屋	4 三越伊勢丹ホールディングス
5 西友ストア	5 ユニー
6 西武百貨店	6 J.フロントリテイリング
7 ジャスコ・グループ	7 ダイエー
8 松坂屋	8 高島屋
9 ニチイチェーン	9 ファーストリテイリング
10 ユニー	10 エディオン
11 伊勢丹	11 ケーズホールディングス
12 長崎屋グループ	12 ヨドバシカメラ
13 阪急百貨店	13 ビッグカメラ
14 東急百貨店	14 イズミ
15 イトーヨーカ堂	15 ドン・キホーテ
16 そごう	16 エッチツーオーリテイリング
17 横浜高島屋	17 ライフコーポレーション
18 淵上・ユニード	18 ローソン
19 丸井	19 しまむら
20 東光ストア	20 DCM ホールディングス

出所：日本経済新聞社「日本の小売業調査」。1972年は「流通経済の手引」、2011年は日経MJ（2012.6.27）より引用

1972年度はほぼ百貨店と食品スーパー、総合スーパー（GMS）で占められていたのに対して、2011年度は、持株会社がみられることから正確な業態の特定はできないが、多様な業態の存在をみる事ができる。これまでの百

貨店や食品スーパー、総合スーパーに加えて、コンビニエンスストア、家電量販店、衣料品専門店、総合ディスカウントストア、ホームセンターなどが上位20社に入っている。

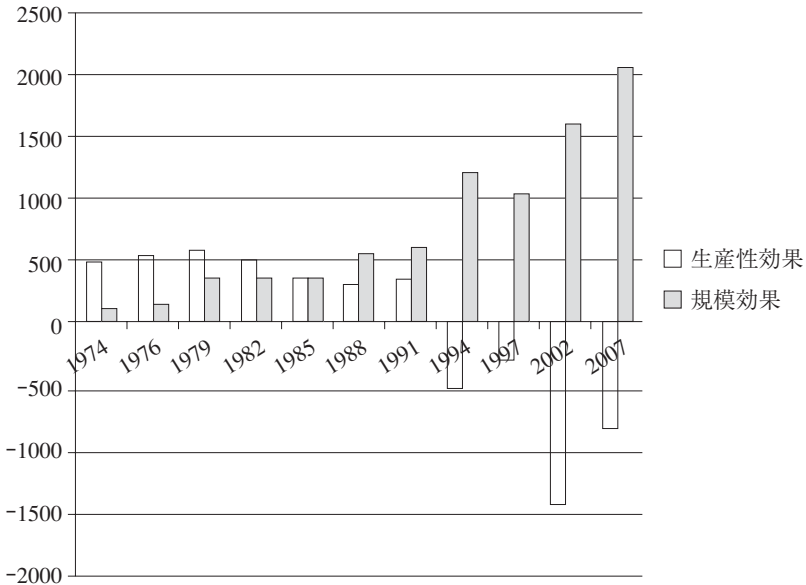
4. 小売業の成長メカニズムの変化

小売市場は、単に店舗数が減少しているだけでなく、マクロにみた小売業の成長メカニズムも1980年代半ば以降変化している。小売業の成長を1店舗当たり年間販売額の増加で表すとすれば、それは2時点の1店舗当たり売場面積と売場面積当たり年間販売額の積の差で算出することができる。この店舗面積の変化による増減を規模効果とし、面積当たりの年間販売額の変化による増減を生産性効果とするならば、小売業の成長は規模効果と生産性効果によってもたらされることになる⁵⁾。

図1に示されるように、1985年を境に小売業の成長メカニズムが大きく変化している。1985年までを前期、それ以降を後期とするならば、前期は小売業の成長に生産性効果の方が大きく寄与し、後期は規模効果の方が大きくなるが、1994年以降の生産性効果は負に転じている。前期に規模効果がそれほど大きくならなかったのは、零細規模店舗が数多く存在していたことと、大規模小売店舗法によって大規模店舗の出店を規制していたことに起因しているよう。後期になると零細規模店舗の減少が著しく、1980年代半ば以降の大規模小売店舗法の規制緩和と2000年の廃止に伴う大規模店舗の出店の加速化が規模効果を大きくしたのであろう。後期になって大規模小売企業の販売額割合が高まっているにもかかわらず、生産性効果が負になるということが今日の小売市場の停滞の原因となっていると考えられる。小売業の成長のためには、店舗規模の拡大を図らねばならず、それが生産性効果の負を大きくするという結果をもたらしているのであり、この悪循環を断ち切るためにも、生産性効果を高めるような新たな成長メカニズムの構築が求められているので

5) 規模効果と生産性効果の複合部分があるために、両者の合計と全体の増減とが一致しない場合がある。

図1 規模効果と生産性効果



出所：商業統計表より算出

ある。とりわけ大規模小売業の生産性効果をいかに高めるかが大きな課題となっている。

Ⅲ 大規模小売業のPB戦略

1. マーチャンダイジングの強化とPB商品開発

マクロにみた小売市場は、店舗規模を拡大することによって経営成果を高めるという構図にあり、生産性が対前期比負に転じることによって、生産性効果がマイナスになるだけでなく、規模効果のパラメーターとしての生産性が低下することによって、規模効果をも小さくするという状況にある。生産性を高めるという課題に対して、小売経営の基本であるマーチャンダイジング力の強化が求められるのである。マーチャンダイジングの強化のための基本戦略として、①ナショナル・ブランドの強化戦略、②プライベート・ブラ

ンドの強化戦略、③ストア・ブランドの開発強化が指摘されている（和田 1989, 189-191頁）。

消費者とメーカーとの製品情報格差のある商品分野では、今日でも NB のアソートメント力の強化は有効であるが、最寄品のように情報格差がほとんどないような商品分野や、POS データの管理が徹底したコンビニエンスストアのような業態においては、NB による小売店頭における差別化は困難になっており、売れ筋商品の在庫管理能力といった側面が強調される。

そこでスーパーマーケットやコンビニエンスストアといった小売業にとって、NB の価格訴求による利益率の低下への対応、価格やアソートメントでの差別化された小売店頭の開発という意味から、PB の強化戦略は今日のマーチャンダイジング力強化の中核的な戦略となりつつある。2012年度の PB 商品の販売額の予測では、セブン&アイは4,900億円、イオンは5,300億円であり、現状では企業全体の約 1 割を占めるにすぎないが、既に NB の販売量を上回るような商品アイテムも出現しているという⁶⁾。

さらに高付加価値の PB 商品を意味するストア・ブランド（以下 SB）の開発は、単に低価格訴求だけでなくストア・ロイヤルティを確立ための戦略的 PB 開発として注目されている⁷⁾。

このようにマーチャンダイジング力強化にとって、SB を含む PB 商品の開発は、小売経営にとって欠くことのできない戦略となっているが、それとともに多様な PB の形態が出現している。これまで PB は小売業や卸売業といった流通業者が自主企画・開発した商品に付されたブランドを意味しており、製造業者ブランドの NB に対してパッケージングやプロモーションといったマーケティング・コストを切り詰めることによって低価格を訴求するというのが一般的であった。現状の PB 商品の多くもこの範疇にはいることは言うまでもないが、従来型の PB では捉えられない商品も登場している。

6) 各社のホームページを参照のこと。

7) SB を PB と同じ意味で用いられたり、小売業が排他的に販売するブランドとする場合もあり、これまで SB の明確な定義はされていないが、本稿では和田（1984）に依拠して、高付加価値 PB とする。

まず、これまでは PB とは異なる分類がされてきた商品群の PB 商品化である。代表的なものにダブルブランド（ダブルチョップ）がある。これは製造業者と流通業者の両方のブランドが付された商品であり、日本では1974年に資生堂がダイエー向けに「ダイエー・プリオール」を提供したのが最初であるとされている（大野 2010, 118-119頁）。ダブルチョップは流通業者ブランドだけでは品質面で消費者の信頼を得にくいという流通業者側の思惑と、製造業者にとっては自社ブランドの値引きを防止し、一定量の販売を確保できるというメリットがあるために普及した。当初は流通業者のブランド名が単に記載されているだけというものであり、流通業者が主体となって商品開発を行うという PB に分類されるものではなかった。今日ではブランド名ではなく、販売業者名と製造業者名をラベル等に併記するというダブルチョップが多くなっている。典型的にはセブン&アイ各社の店頭に並ぶ商品であり、これは PB ではないと指摘するむきもあるが⁹⁾、セブン&アイが商品企画・開発に直接携わっており、消費者もまたそれが同社の開発した商品であると認知していることから、たとえそれがダブルチョップであったとしても PB 商品として理解せねばならないであろう。

次にユニクロやギャップなどのいわゆる SPA といわれる小売業態が展開するブランドを、PB として分類できるかということである。PB 商品は一般に流通業者が商品企画・開発を行い、製造業者に生産委託して商品化される。これに対して SPA は、生産から販売までを完全に統合し、原材料の調達から小売店頭までをサプライチェーンとして一貫して管理するビジネスモデルである。製造小売業とも呼ばれるが、自ら工場を所有するケースは稀であり、多くは協力工場に生産を委託する。消費者にとってみてもユニクロをメーカー直営店舗としてみている訳ではなく、あくまで小売業と考えていることから、SPA 業態の展開する商品は、流通業者ブランドとしての PB 商品として捉えるべきであり、和田（1989）の分類による SB がこれに該当する

9) 例えば、加藤（2009）は、販売者として小売業者名のみを記載された商品だけを PB としている。

であろう。

このように現在の小売市場には、既存商品のパッケージとブランドを変えただけにすぎないPBから、小売企業による仕様書発注方式による従来型のPB、製販同盟による戦略的なPB、SPAのような統合されたシステムによるPBまで多様なPB商品の開発形態が存在しているのである。

2. PB商品の価格構造

NB商品よりも高価格であるSBやプレミアムPBはあるものの、その多くはNBよりも低価格である。なぜ生産設備をもたない流通業が、NBに比べて廉価なPBを開発できるのかをみてみよう（日本経済新聞社 2009, 30-33頁）。調査は130円前後のNBのカップ麺と80円前後のPBとの比較であるが、NBとPBの価格差50円をもたらしている最大の要因は物流費・広告宣伝費・拡販費といったマーケティング・コストであり、NBは拡販費が30円、物流費は5円、広告宣伝費5円であるのに対して、PBはそれらを合わせて6円にすぎず、カップ麺のようなシェア競争の激しい分野においては、NBはリポートや協賛金といった拡販費が大きな割合を占めているのである。

次に大きいのはメーカー・卸の粗利益であり、NBが24円であるのに対して、PBは14円と10円安くなっている。PBは取引数量がほぼ確定しており、全品買取りを前提としていることから、返品や事後的な値引き等の売手側のリスクが少ないことから、粗利益を圧縮することが可能となるのである。これに対して小売側が得る粗利益はPBの方が2円多くて20円となっている。

原材料費は、PBの方が8円安くなっている。商品そのものの原材料の見直しもなされているが、これは商品そのものというよりも、パッケージなどの包装材の簡素化や余分な付属品を省くといったことによるコスト削減であるという。

これまでのPB商品の開発は、大手NBメーカーではなく中小規模のメーカーに生産委託されることがほとんどであったが、セブン&アイに典型的にみられるように、これまでの戦略的提携に基づく商品開発の実績や、グルー

ブ共通の PB 開発による数量の拡大などもあって、大手メーカーに生産委託するケースもみられるようになってきている。例えば、「珈琲無糖 900ml」は UCC 上島珈琲、「醤油シーフォードヌードル」サンヨー食品、「ピザトースト」日本ハム、「クッキー&クリーム・アイスバー」森永乳業、「天ぷらそば」東洋水産、「エビシューマイ」味の素などであり、品質面でも NB に遜色ない商品が開発されている。特に、食品のように味や安全性が重視される商品分野においては、大手メーカーとの結びつきは強くなると言われている（日本経済新聞社 2009, 62-67頁）。

3. PB 開発の方向性

比較的早くから PB 商品の開発が進んだ英国におけるその発展は、4つの段階に分けることができる（根元重之1995, 43-46頁）。

第1段階（1970年代）：NBの低品質・低価格の代替品としてのPB、ジェネリックス

第2段階（1980年代前半）：NBの模倣による品質とイメージの向上

第3段階（1980年代後半）：プレミアムPBの導入

第4段階（1990年代前半）：ディスカウント業態と低価格の海外ブランドへの対応。低価格PBとジェネリックスの再導入。

日本のPB開発の現状をみてもみるならば、英国の発展段階の第2段階にあり、ようやく第3段階に向けての動きを活発化させているとみることができるであろう。

Kumer and Steenkamp (2007) は、NBとの品質と価格の比較からPB商品の類型化と発展方向を示している。第1の類型は、低価格志向の顧客を対象とし、NBよりも低価格で品質も劣っているジェネリックス (Generics) である。

いわゆるノーブランドとも呼ばれるようにブランド名を付さずに単に商品名だけを表示したPB商品であり、日本では1978年にダイエーが醤油やサラダ油など13品目を有名NB商品よりも30%、通常のPB商品よりも13%の低

価格を設定した。西友ストアも1980年にノーブランドを意味する「無印良品」と名付けた食品、家庭用品の31品目を発売した。素材・加工工程・包装の無駄を省き、NBよりも25-30%、PBよりも10-15%の安さを実現したという。西友のノーブランドから始まった「無印良品」は、その後独自の展開を果たしたことはよく知られている（大野尚弘 2010, 120-121頁）。

次はNBよりも低価格で、品質は若干劣っているという模倣型PB（Copycat Brand）であり、通常のPB商品が該当する。パッケージの色やデザインを有名NB商品に類似させたPBが多く開発されている。日本における最初のPBは、大丸百貨店が1959年に発売した紳士服の「トロージャン」と言われているが、当時の紳士服業界にはNBが確立されていたと言えず、この分類に当てはまるとは言えないであろう。その意味でこのPB商品をいち早く開発し、積極的に展開していったのはダイエーであると言えよう（大野2010, 38-40頁）。ダイエーの開発したPB商品は、1960年の「ダイエーみかん」缶が最初であり、1970年には13インチ型カラーテレビ「ブブ」を発売した。当時のNBが9万9,800円前後であったのに対して、『ブブ』は5万9,800円で売り出された。その後、大規模小売業はこぞってPB商品の積極的な開発を行ったが、80年代半ばの円高を背景として、自ら商品を企画・開発し、その商品を海外メーカーに生産委託し、輸入・販売するという開発輸入によるPB商品がブームとなった。近年にはイオンの「トップバリューベストプライス」のように、この種類のPBよりもより低価格を訴求するPB商品も開発されている。

次の段階は模倣型PBとはほぼ同程度の価格でNBよりも若干安く、品質はNBとはほぼ同程度のプレミアムPB（Premium-lite Brands）の開発である。低価格商品であったとしても、価格プラスアルファを求める顧客を対象としており、イオンの「トップバリュー セレクト」などが該当しよう。

さらにプレミアムSB（Premium-price Store Brand）は、プレミアムPBよりも高品質高価格で、NBと比べても少し高くて品質も良いというPBである。イオンの「トップバリュー プレミアム」やセブン・アンド・アイの

「セブンゴールド」などであり、PB 先進国である英国のマークス・アンド・スペンサーの SB は NB 以上の信頼を獲得している（マーケティング史研究会 2010, 107-128頁）。

革新的 PB (Value Innovators) は、NB と同等の品質で、劇的な低価格を実現した PB 商品であり、H&M や IKEA、あるいは日本のユニクロなどが開発する商品が該当しよう¹⁰⁾。NB と同等の品質でありながら、価格対応が可能な PB 商品の開発には、SPA のような革新的なビジネスモデルが必要となる。1998年にユニクロは、当時の百貨店で 1 万円以上もしたフリースを 1900円で発売した。その後も東レとの戦略的提携によるヒートテックの開発など、革新的 PB をリードする企業であると言えよう。

日本における PB 商品開発は、模倣型 PB を中心としてプレミアム PB の開発方向がみられるとともに、プレミアム SB といった高付加価値 PB の開発も進みつつある。

IV PB 開発の戦略的意味

マーチャндаイジング力強化のための戦略課題として、大規模小売業を中心として多様な PB 商品の開発が進んでいる。PB 開発がもたらす戦略的意味を次のように整理することができる。

第 1 は、従来から PB の普及は経済情勢によって変わると言われており、景気が悪ければ PB の市場シェアは高まり、景気がよくなれば落ち込むとされてきた。すなわち、不況期に増大する節約志向の消費者を取り込むために、小売企業も積極的に低価格 PB の導入を図ろうとし、景気が回復して消費意欲が旺盛になると、消費者の NB への回帰が進み、小売店頭も NB 中心の品揃えとなるというものである (Quelch and Harding 1996, 39-41頁)。デフレ経済基調が続く中で、2008年秋のリーマン・ショックを契機とする大幅な景気の後退と混乱は、生活防衛の意味から低価格 PB 商品の消費を増加させて

10) Kumer and Steenkamp (2007) は、Zara などのファーストファッションを Copycat Brand と位置づけている。

ようとする日本の消費者の増加に対応して、積極的にPB商品を開発しようとしているのであり、PB開発はこれまでの議論の延長として捉えることができる。

第2は、寡占的メーカーに対する大規模小売業の対抗力としてのPB開発である。もともと日本のPB商品の開発は、生産段階の集中度の低い市場の商品の方がPBの開発率が高いとされてきた（木綿 1975, 62-63頁）。集中度の高い製品分野におけるPB開発の挑戦は、ダイエーをはじめとするスーパーマーケット・チェーンで試みられてはきたものの、NBの補完的商品としての位置づけを超えるものではなかった。しかし、近年の大規模小売業のPB商品の開発は、複数の業態にまたがるグループとしての販売力を背景としており、大手メーカーもPB商品の生産に着手せざるを得なくなっている。特に、全国的な店舗のネットワークを誇るコンビニエンスストア・チェーンのバイイング・パワーは、大手メーカーにとっても無視できない存在となっている。2012年2月末現在のセブンイレブンの国内店舗数は14,783店で、ローソンは10,457店、ファミリーマートは9,201店と、大手3社との取引だけでも3万店を超える全国の店舗への配荷が可能であり、花王が2003年にヘルシア緑茶で飲料市場に参入するに際して、コンビニエンスストアに限定したチャネルを選択したように、最寄品市場におけるコンビニエンスストアの影響力は巨大になりつつある。セブンイレブンでは独自に企画した弁当やサンドイッチなどを含めると、独自商品の売上高がたばこ・雑誌などを除いた全体の6割を占め¹¹⁾、残りの4割の売上を巡ってNB間の競争となるのである。寡占的メーカーの選択もきわめて狭められた範囲での意思決定とならざるを得なくなっている。

第3は、メーカーにほぼ依存した以前のようなPB商品ではなく、小売業が主体的に商品開発に参画するPB商品が増加している。大規模小売業の商品開発力の源泉は、①POSシステムの導入からほぼ30年が経ち、小売店頭情報をもとにして顧客ニーズや行動を予測する能力を蓄積したこと、②チーム・マーチャンダイジングと称されたような素材メーカーや加工メーカー等

とのプロジェクト方式による商品開発の積み重ねによって開発能力を高めてきたこと、③EDIのようにメーカー・卸売業者等との販売・在庫情報を共有することによって適切な物流機能の発揮が可能になったことなどがあげられよう。この質的開発能力の高まりが、これまでの価格志向的な PB 商品だけでなく、プレミアム PB や高品質のプレミアム SB 商品の開発にもつながっているのである。

第4に、PB商品の普及の背景には、単に安いからだけでなく、PB商品の品質評価ができるいわゆる賢い消費者の増加がある。現在でも多くの消費者がブランドやパッケージ、価格を手がかりとして品質を評価していることは変わらないが、PB商品とNB商品の価格差の意味を理解して、買物に応じて使い分けているとみることができる。相対的に安いというPB商品だけでなく、驚くほど安いというPB商品の出現もまた、消費者のPB商品の消費を増やしている背景にある。例えば、第三のビールのNB(350ml缶)は140円前後で売られているが、イオン・グループの「バーリアル」は、88円の価格で2010年6月の発売以来約2年で3億缶の売上があったという¹²⁾。劇的な低価格PBの品質が著しく劣っているならばこれだけ多くの売上を上げることは不可能であり、価格差に見合った品質以上の品質を消費者が評価した結果である。

以上のような大規模小売業のPB商品の開発は、マーチャンダイジング力の強化による小売店頭の活性化と差別化をもたらすとともに、商品開発機能の垂直的な分担関係にも影響を及ぼすものであり、日本のPB開発が新たな発展段階に入りつつあることを示唆していよう。

V 結びにかえて

日本の小売店舗数が減少し始めてから30年近くが経過した。生業性・零細性・多数性といったこれまでの小売構造の特徴が薄れつつある背景に、零細

11) 日本経済新聞 2012年12月13日 朝刊13頁

12) 日本経済新聞 2012年4月16日 朝刊9頁

な飲食料品小売業の店舗が急減していることを明らかにした。しかしながら、小売店舗の大規模化の進展にともなって、80年代以前の規模効果と生産性効果のバランスがとれた成長が大きく変化し、90年代以降は生産性効果が負に転じて、規模効果にだけに依存した成長という歪な状態が続いている。小売市場が健全な発展を遂げるためにも、生産性の回復が望まれるところであり、そのためには小売経営におけるマーチャンダイジング力の強化が必要とされるのである。

マーチャンダイジング力の強化に欠くことのできないPB開発は、大規模小売業の量的・質的な開発能力の高まりによって、単に価格と品質のトレードオフ的な低価格PB商品だけでなく、プレミアムPBやSBといった品質面でもNBと競争しうるPB開発という新たな段階に入りつつある。それはおそらく日本的取引慣行の変質を伴った日本的流通システムの変革をも加速させるものと考えられる。

(筆者は青山学院大学総合文化政策学部教授)

引用文献

- Kumar, Nirmalya & Jan-Benedict E. M. Steenkamp (2007), *Private Label Strategy*, Harvard Business School Press.
- Quelch, John A and David Harding (1996), "Brands versus Private Labels: Fighting to Win," *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 1 (Jan/Feb), Harvard Business Review 編 (2001) 『ブランド・マネジメント』ダイヤモンド社、37-68頁
- 大野尚弘 (2010) 『PB戦略』千倉書房.
- 加藤 敏 (2009) 『まやかしだらけのプライベートブランド』講談社.
- 木綿良行 (1975) 『プライベート・ブランドの意義とわが国の現状』(社)流通問題研究会
- (社)食品需給研究センター (2010) 『食品企業財務動向調査報告書—食品企業におけるPB取り組みの現状と課題—』.
- 日本経済新聞社 (2009) 『PB「格安・高品質」競争の最前線』日本経済新聞社.
- 根元重之 (1995) 『プライベート・ブランド-NBとPBの競争戦略』中央経済社.
- マーケティング史研究会編 (2010) 『海外企業のマーケティング』同文館出版.
- 和田充夫 (1984) 『ブランド・ロイヤルティ・マネジメント』同文館出版.
- 和田充夫 (1989) 『小売企業の経営革新』誠文堂新光社.