

## 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－

水野 清文  
Kiyofumi Mizuno

#### 1. はじめに

近年、プライベート・ブランド商品(以下、PB 商品)の需要は急速に拡大している。それは PB 商品の品質が向上し、従来の PB 商品のイメージ「安かろう、悪かろう」が払拭されたことが大きな理由である。もちろん、PB 商品戦略は近年に始まったものではなく、これまでも行われてきた。しかし、その傾向は消費マインドの低下がみられた時に注目される戦略であり、消費マインドが上昇するにつれて注目が薄れていくものであった。ただ、近年の PB 商品の需要は減退する傾向がほとんど見受けられない。それどころか、小売企業に至っては、新規に PB を立ち上げたり、商品アイテム数を増やすことにより、PB 商品販売比率の向上を図っている。こうした現状において PB 商品の製造企業は PB 商品戦略をどのように捉えているのだろうか。

本論文では研究対象を食品業界の製造企業に絞り、PB 商品の需要の現状を掴むとともに NB 商品の需要回復に向けた取り組みの実態と経営努力について検討・考察をすすめていく。そうすることで、製造企業における NB 商品の位置づけを明確にし、製造企業の活路を見出す手掛かりを得ることが本研究の目的である。

#### 2. PB 商品の歴史展開と定義・分類

これまでに数多くの PB 商品が発売されてきた。本節では、PB 商品の需要の変化をみたうえで、PB 商品の定義を明らかにする。また、NB 商品との違いも含めて分類する。

##### 2.1 PB 商品の歴史

わが国で初めての PB 商品は 1959 年に株式会社大丸百貨店(現・株式会社大丸松坂屋百貨店)で発売された紳士服「TROJAN」<sup>1)</sup>であり、食品では 1960 年に株式会社ダイエーで発売された缶詰「ダイエーみかん」<sup>2)</sup>である。以来、数多くの PB 商品が開発・製造・発売されてきた(図表 1 参照)。

近年では、2006 年頃の相次ぐ原価高騰や 2009 年のリーマンショックによる消費マインドの低下などから、今日に至るまで PB 商品の需要が高まっている。それは日経トレンディの『2008 年ヒット商品ベスト 30』の 1 位に「PB」がランクインしたことや、日経 MJ の『2008 年日経ヒット商品番付』の西の横綱に株式会社セブン&アイ HLDGS.(以下、セブン&アイ)の「セブンプレミアム」とイオン株式会社(以下、イオン)の「トップバリュ」が選出されたことにも裏付けされる。セブン&アイが 2007 年の 5 月に発売したセブンプレミアムは初年度こそ売上は約 800 億円にとどまったが、2009 年 2 月期には約 1,800 億円に拡大した。また、トップバリュも 2008 年 2 月期には前期比 1.5 倍の約 4,000 億円に拡大した。<sup>4)</sup>その後の PB 商品アイテムをみると 2010 年にはセブンプレミアムが約 1,300 品目、

図表 1: 「わが国の PB 商品に関わる主な出来事」

年	出 来 事	備 考
1959 年	大 丸：紳士服「TROJAN」を発売。	・国内初の PB 商品。 ・現在も販売。
1960 年	ダイエー：缶詰「ダイエーみかん」を発売。	・食料品としては国内初の PB 商品。
1961 年	ダイエー：インスタントコーヒーを発売。	・当時は蠟引きパックだったインスタントコーヒーをアルミパックで販売。
1970 年	ダイエー：5 万円台の 13 型カラーテレビ「ブブ」を発売。	・ブブの販売は、1964 年にテレビの値引き販売をめぐり松下電器産業と法廷闘争になったことがきっかけともいわれる。
1978 年	ダイエー：「ノーブランド」を発売。	・国内初のノーブランド商品。 ・白地に青の帯だけをつけたパッケージデザインで食品 13 品目を発売。 ・NB 商品の 3 割安を実現。
1980 年	西 友：「無印良品」を発売。	・「わけあって、安い」というキャッチフレーズで売り出し、大ヒットした。
〃	ダイエー：「セービング」を発売。	・ダイエーの主力商品。 ・食品、衣料品、日用雑貨など。
1981 年	ダイエー：「サリブ」を発売。	・日用品（一時期は家電製品も販売）
1982 年	ダイエー：健康食品の PB 商品「キャプテンクック」を発売。	・ダイエーの食品の主力ブランドになる。
1984 年	ダイエー：衣料品の PB 商品「愛着仕様デイリーユース」を発売。	・シンプルさを売りにしたブランド。 ・婦人衣料品
〃	ダイエー：「ノーブランド」を「セービング」に統合。	・バブル景気に伴い、ブランド信仰や高級品志向が強まったことで「ノーブランド」は撤廃。
1992 年	ダイエー：「セービング」で 198 円の 100%オレンジジュースを発売。	・「キャプテンクック」が「セービング」へ移行 ・価格競争の火つけとなる。
1994 年	ジャスコ（現・イオン）：「トップバリュ」を発売。	・「確かな品質、この安さ」がキャッチフレーズ。
2000 年	イ オ ン：新生「トップバリュ」を発売。	・様々なシリーズを展開。
2003 年	西 友：ウォルマートの PB 「グレートバリュ」を導入。	・食品から衣料雑貨まで取り揃える。
2006 年	ダイエー：「おいしくたべたい！」を発売。	・味や素材にこだわり、高付加価値を追求した商品。
2007 年	セブン&アイ：「セブンプレミアム」を発売。	・全品に製造企業名を明記し、問い合わせ窓口も製造企業となっているのが特徴。
2008 年	ダイエーとマルエツ：イオンの「トップバリュ」を導入。	・業務提携、資本提携に伴って導入が決定。
〃	ダイエー：「セービング」の廃止を発表。	・2009 年 2 月、かつてのダイエーの主力 PB 商品「セービング」が店舗から撤廃。（ただし、トップバリュに代替品が存在しない一部商品は「ダイエーの開発商品」として継続販売。）
〃	ダイエー：「愛着仕様」を発売。	・婦人衣料品の「愛着仕様デイリーユース」を衣料品全般へ。
〃	イ オ ン：家電製品の PB 商品を発売。	・三洋電機との共同開発。
2009 年	イオンとセブン&アイ：第 3 のビールで低価格 PB を発売。	・イオン、セブン&アイがそれぞれサントリー HLDGS. と共同開発。
〃	ユ ニ ー：「スタイルワン」を発売。	・ユニー、イズミヤ、フジの 3 社共同開発。 ・食料品と日用品

出所：日本経済新聞社編『PB “格安・高品質” 競争の最前線』日本経済新聞社（2009）<sup>3)</sup>を参考に筆者加筆

トップバリュは 5,000 品目に増大させた。<sup>5)</sup> こうした数値からも目覚ましい進展であることが理解できよう。ここまで PB 商品の需要が拡大したのは PB 商品に対するイメージが変化してきたからである。

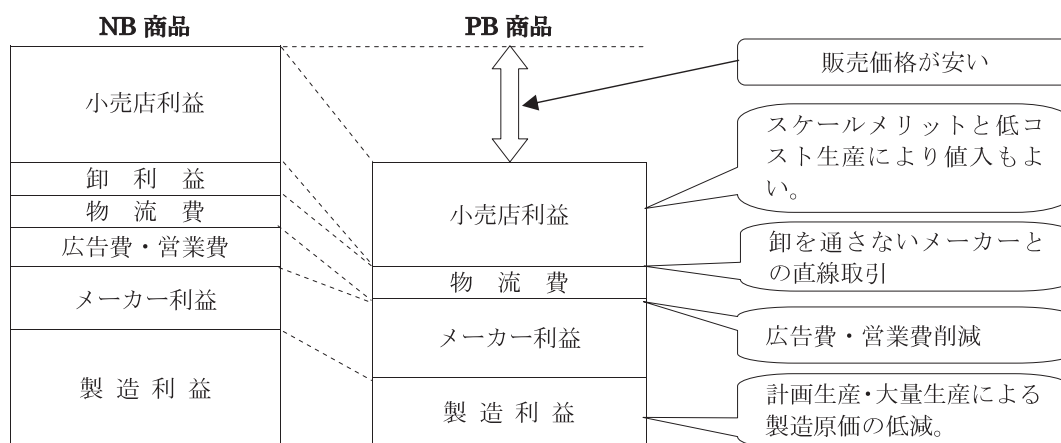
1960 年代から 2000 年代前半をみると主に次の 3 つの特徴があげられる。

- ①消費マインドの低下、すなわち景気低迷期にPB商品は普及するが、景気が回復するにつれてNB商品の需要も回復する。
- ②PB商品の種類は、食品、衣料品、住居関連品に至るまで幅広いが、なかでも売れ行きが好調なのは、日常生活で毎日のように消費する食品や日用品である。
- ③PB商品の多くは、NB商品の廉価版ともいえる低価格PBである。

低価格化を重視するあまり品質が落ち、「安かろう、悪かろう」というイメージが浸透してしまっていた。ところが、2000年代後半からはPB商品の浸透が急速に加速した。それは、原材料の高騰が相次ぎ、食料品の価格が上昇したことが大きな原因として考えられる。イオンは1994年9月に発売していた「トップバリュ」を、2000年3月に新生「トップバリュ」としてリニューアルした。これは消費者に「安全・安心」な商品を提供するために客の声を生かしながら衣・食・住のフルラインでの商品展開したものである。また、2007年5月にセブンプレミアムの発売を開始したセブン&アイも品質にこだわり、PB商品のイメージを一新させた。これらの結果、PB商品に対する品質の信頼が高まり、2008年からのPBブームをもたらしたといえよう。その後、2009年以降もPB商品の取扱範囲の拡大や、さらなる低価格の実現を目指したことなどにより<sup>6)</sup>、そのアイテム数は増加した。小売企業がここまでPB商品に力を注ぐのは、PB商品の場合は宣伝広告をしないことや卸利益が発生しないことなどで大幅にコストを低減できるからである（図表2参照）。結果、NB商品の希望小売価格よりも20～50%も低価格で販売できるのである。

ところが、ここ数年、PB商品の種類に変化がみられるようになった。従来のNB商品の廉価版としての位置づけだけでなく、価格以外のオリジナリティを重視したPB商品が普及し始めてきたのである。従来の低価格PBに限定すれば、消費者が求めることは「より安い価格」、「安全性の高い商品」、「おいしさ」の3つが主要項目となる。だが、低価格競争の限界の到来がみえてきたことで、製造企業と小売企業のそれぞれがPB商品の在り方を見直すべき時期にきた。例えば、品質・コスト・売上の状況を総合的に捉えたうえでの取扱商品の整理や、価格の追求だけでなく品質を追求するようになったこと、PB商品としてのブランド力の強化、などである。

図表2：「NB商品とPB商品の価格構造の違い」



出所：坂口孝則・藤野香織著『製造業・小売業のバイヤーが教える The 調達・仕入れの基本帳 77』日刊工業新聞社（2009）<sup>7)</sup>

2010年3月の社団法人食品需給研究センターの報告書<sup>8)</sup>をもとに筆者が検討したところ、実際、NB商品と同等、もしくはそれ以上の品質の「プレミアムPB」<sup>9)</sup>に手掛ける企業が増加している。また、企業競争力の向上のためにNB商品を超えるブランド力を構築させようとする企業も見受けられるようになった。実際、こうしたやり方は

実績をあげており、株式会社ユニクロのような SPA（Speciality store retailer of Private label Apparel）が独自製品により、業界をリードするまでに成長したことがそのきっかけともいえよう。

ここで、PB 商品に対する消費者意識の変化について、時代を区分して図表 3 に整理してみる。<sup>10)</sup> 便宜上、時代区分を①「2007 年以前」、②「2008 年～2009 年」、③「2010 年以降」の 3 つに区分した。その理由は、2008 年から 2009 年が PB 商品ブームといえる年であり、それを契機に PB 商品に対する意識が変化したと思われるからである。

図表 3：「PB 商品に対する消費者意識の変化」

	2007 年以前	2008 年～2009 年	2010 年以降
品 質	・NB 商品と比較するとかなり落ちる。	・NB 商品に近い品質（PB 商品を重要な位置づけと考える企業が多くなったことが理由と考えられる。）	・低価格志向の消費者向けの商品だけでなく、NB 商品にない上級のものが販売されることを目にするのも珍しくない。
価 格	・低価格（実際、低価格 PB 以外の PB 商品は存在してもその寿命は短い。）	・低価格 ・プレミアム PB はまだわずかしかな存在しない。	・基本的なイメージは低価格 ・プレミアム PB もかなり販売数を増やしてきている。
浸 透 度	・消費マインド低迷期（景気後退期）に注目される傾向がある。そのため、一時的な広まりに留まることが多い。ただし、大規模小売店が取り扱う一部商品は高い認知度によりロングセラー商品となる。	・原材料高騰、リーマンショックによる世界的な不況などの影響でブームとなり、急速に認知度が高まった。	・大手小売企業が取り扱う商品については商品（ブランド）と取扱店（またはグループ）が結びつくまでに浸透している。

出所：筆者作成

## 2.2 PB 商品と NB 商品の定義と分類

ここでは PB 商品と NB 商品の定義について簡単に整理しておく。

まず、PB 商品について用語辞典を調べてみると、次のように定義されている。

■武藤泰明編『経営用語辞典』日本経済新聞社、2006 年

「小売業が独自に企画する固有のブランド」<sup>11)</sup>

■和田充夫・日本マーケティング協会編『マーケティング用語辞典』日本経済新聞社、2005 年

「製造業者や生産者ではなく、流通業者が保有・管理するブランド」<sup>12)</sup>

次に、NB 商品について用語辞典を調べてみると、次のように定義されている。

■武藤泰明編『経営用語辞典』日本経済新聞社、2006 年

「どの小売店でも販売しているブランド」<sup>13)</sup>

■和田充夫・日本マーケティング協会編『マーケティング用語辞典』日本経済新聞社、2005 年

「製造業者や生産者が製造し、保有・管理するブランド」<sup>14)</sup>

その他、様々な定義・見解があるが、筆者は PB 商品を「流通業者（主に小売企業）が所有・管理し、その責任をもつ、流通業者固有のブランド」、NB 商品を「製造業者（生産者）が保有・管理し、その責任をもつブランド」と定義しておく。

なお、PB 商品と NB 商品はそれぞれ次のように細分化できる。

PB 商品は、伝統的かつ中心的存在の低価格 PB、近年注目を集める NB 商品と同等以上の品質のプレミアム PB、そしてダブルチョップに分類できる。ダブルチョップとは、製造企業と小売企業とが共同で商品を開発し、

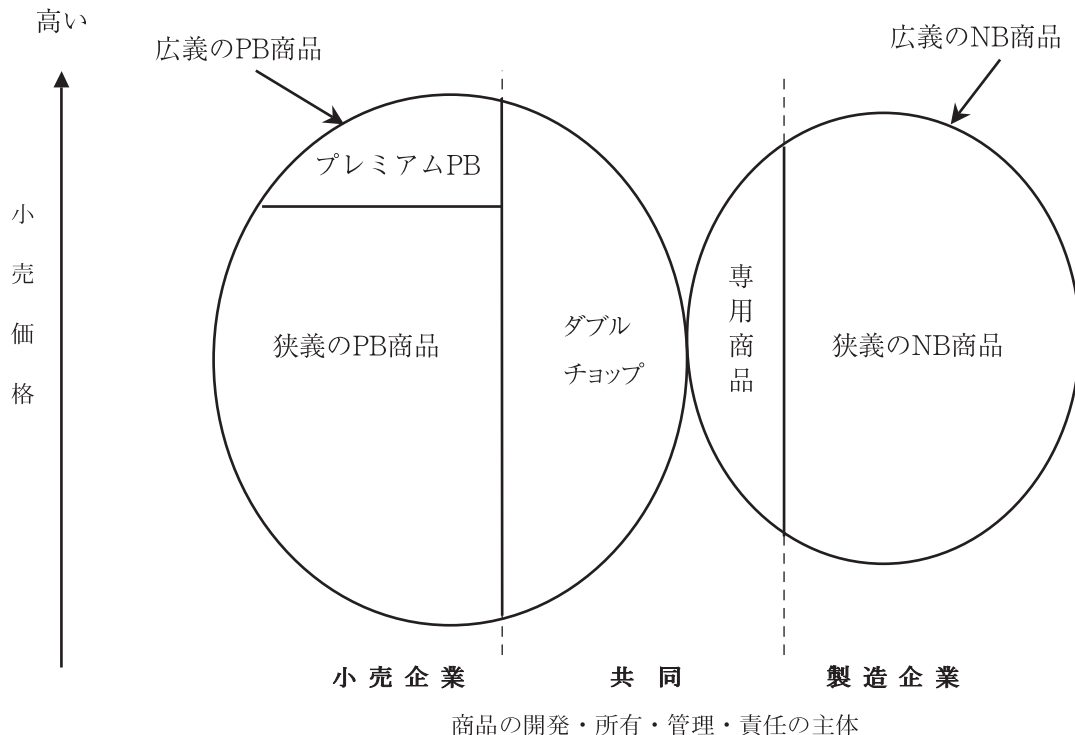
商品パッケージには製造企業名と小売企業名の両方が表示されるものをいう。NB 商品は、一般的にいう NB 商品と専用商品とに分けられる。専用商品とは特定小売企業としか契約を結ばない商品であるため、PB 商品としての性格も併せもつが、商品の企画・開発は製造企業が行う。よって、本研究では上述した NB 商品の筆者の定義の「製造業者（生産者）が保有・管理し…」に該当するという理由で NB 商品に区分する。この分類についてまとめたものを図表 4、図表 5 に示しておく。

図表 4：「PB 商品と NB 商品の分類①」

広義の分類	狭義の分類	商品企画・開発	製造企業・販売元の表示	備 考
PB 商品	低価格 PB	小売企業（一部卸売業者も含む）が主体。ただし、共同で行う商品もある。	小売企業名を表示。（製造企業名もあわせて記載する商品もある。）	単に PB 商品、伝統的 PB ともいわれる。
	プレミアム PB	同上	同上	NB 商品と同等以上の品質。アップグレード PB ともいう。
	ダブルチョップ	製造企業と小売企業との共同	製造企業名と小売企業名が表示される。	ダブルブランドともいわれる。
NB 商品	NB 商品	製造企業	製造企業名のみが表示	製造企業主体
	専用商品	主に製造企業	同上	既存の NB 商品を特定小売企業向けに供給。

出所：社団法人食品需給研究センターの調査報告書（2010）の内容を参考に筆者作成<sup>15)</sup>

図表 5：「PB 商品と NB 商品の分類②」



出所：社団法人食品需給研究センターの調査報告書（2010）の内容をもとに筆者改変<sup>16)</sup>

### 3. PB 商品の浸透と業績への影響

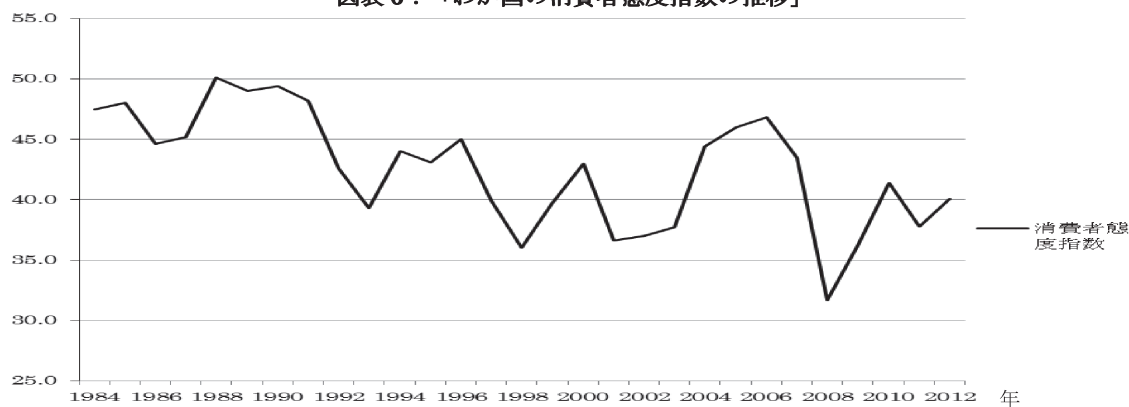
本節では、景気後退期の消費マインドの低下に伴い PB 商品が注目を浴びることを示したうえで、製造企業の視点からの PB 商品と NB 商品の在り方と戦略的展望について検討・考察をする。

### 3.1 製造企業側からみる PB 商品戦略

まず、図表 6 に消費マインドを表す指標として使われる消費者態度指数の推移を示した。これをみると、2000 年のセブンプレミアムの発売時期や 2008～2009 年あたりの PB 商品ブームの消費者態度指数が落ち込んでいることがわかる。多少の誤差があるにせよ、消費マインドと PB 商品需要とが深く関連していることが理解できるのではないだろうか。

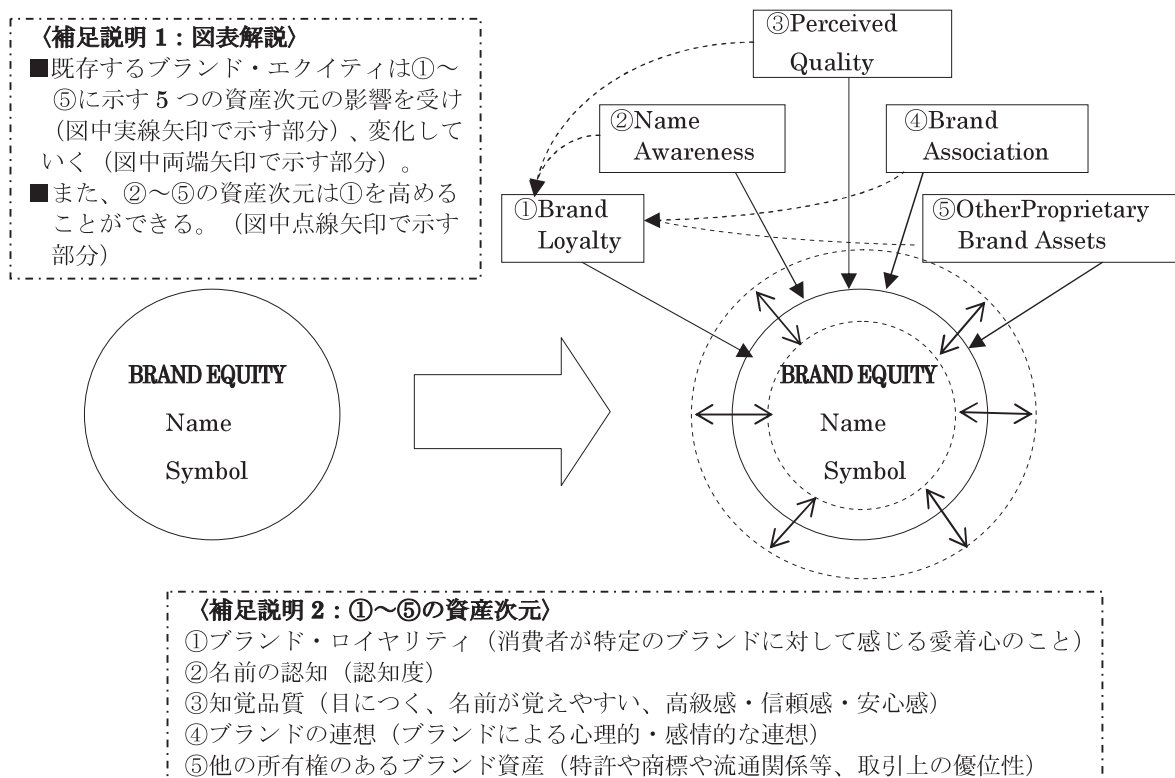
PB 商品は小売企業主体の戦略であり、メリットも小売企業側のほうが大きいといわれてきた。それは NB 商品よりも粗利益率が高いことやブランド・エクイティ (brand equity)<sup>17)</sup> の創造により、競合他社との差別化を図ることができるからである。PB 商品のブランド・エクイティは NB 商品と同様に資産次元の影響を受けながら変化

図表 6：「わが国の消費者態度指数の推移」



出所：内閣府・消費動向調査のデータをもとに筆者作成<sup>18)</sup>

図表 7：「5つの資産次元とブランド・エクイティの変化」



出所：David A. Aaker “MANAGING BRAND EQUITY” The Free Press (1991) p.17 をもとに筆者改変。<sup>19)</sup>



する（図表7参照）。

次に、製造企業側の立場で PB 商品を請け負うメリットとデメリットを洗い出してみる。

景気後退期になると、NB 商品生産ラインの稼働率が低下するため、その埋め合わせとして PB 商品生産で補っていかうとする傾向がある。この時、PB 商品の請負はまとまったロット数であれば売上の安定をもたらす。さらに小売企業との関係も強化できることなどがメリットとしてあげられる。

反対にデメリットとして、販売価格の決定が小売業者との契約によっているため、製造コストが一時的に上昇し、期末棚卸資産の帳簿価格が高くなった際は、正味売却価額のほうが低くなることがあげられる。さらには、PB 商品の存在により NB 商品の販売量を維持するために販売価格を下げることを余儀なくされることや、PB 商品の場合は小売企業に価格決定権を奪われてしまうことなども考えられる。

以上、製造企業側からみる PB 商品戦略のメリットとデメリットについていくつかあげてみたが、その企業が置かれている立場によってはこの他にも考えられることはあるだろう。ここにあげた内容を含めて図表8にまとめておく。なお、この表には立場の違いによる比較ができるように、小売企業側と消費者側の見解もあわせて示した。

図表8：「PB 商品に関するメリット・デメリット」

	製造企業の立場	小売企業の立場	消費者の立場
メ リ ッ ト	<ul style="list-style-type: none"> <li>■余剰ラインの有効活用。（一定量の販売が確約されることにより、工場稼働率が上がる。）</li> <li>■コストの削減。（工場稼働率が上がることで効率生産できる。）</li> <li>■売上の安定。</li> <li>■NB 商品開発のきっかけ。（小売企業からの商品開発アイディアが参考になる。）</li> <li>■小売企業との関係強化。（他社への切り替え防止につながる。）</li> <li>■買取制度が存在する。</li> <li>■宣伝広告費の削減。</li> <li>■在庫リスクの低減。</li> <li>■得意先拡大の可能性。</li> <li>■NB 商品のロスリーダー回避。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ブランド・エクイティの向上。</li> <li>■低価格販売の実現（宣伝広告費の削減、製造企業との直結によるコスト削減。）</li> <li>■コスト削減に伴い、NB 商品と同等の価格の商品を提供する方針で商品開発すれば、NB 商品よりも高品質な商品の提供が可能となる。</li> <li>■粗利益率が高い。</li> <li>■販売価格の自由な設定。（ロスリーダーになる。）</li> <li>■商品の仕様の変更がしやすい。（消費者の声を商品に反映させやすい。）<sup>20)</sup></li> <li>■オリジナル商品の販売を実現できる。</li> <li>■製造企業との関係強化。（優先取引など）</li> <li>■商品の企画・開発・生産に携わることで生産原価を把握し、利益コントロールがしやすくなる。また、仕様・レシピ・製法に関わる情報が得られる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■割安で購入できる。（商品によっては NB 商品とほぼ同等の品質（または性能）の商品を、より安価に購入することができる。）</li> <li>■販売者＝責任者であったほうが信頼できるという考えの消費者からの支持が高い。</li> </ul>
デ メ リ ッ ト	<ul style="list-style-type: none"> <li>■余剰ラインと請負数量のバランス。（数量・金額や長期間の契約などといった制約。）</li> <li>■PB 商品と NB 商品とのバランス。（並行して生産する NB 商品の売上が減少することがある。）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■在庫リスクが高い。（買取制度が存在するため、売れ残り商品は返品できず、他社への転売もできない。また、追加生産のタイミングを誤ると長期間品切れになってしまう。）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■商品の基本品質に支障の出ないレベルで原材料の質を落としている場合がある。（消費者の感覚よりも割高の場合がある。）</li> <li>■NB 商品よりも内容量を減らすことで価格を抑えている場合がある。（同上）</li> </ul>

デメリット	<ul style="list-style-type: none"><li>■商品特性に関する制約。 （例えば、季節性商品よりも恒常性商品であること、製造企業側の技術・設備や使用原材料の問題など。）</li><li>■小売企業の要求する商品との誤差。（小売企業側の要求する商品と実際出来上がった商品との間に誤差が生じた場合、商品の受取拒否をされることがある。この場合、流用がきかないため、資金繰りが困難になる。）</li><li>■PB商品の製造要請を断るわけにはいかない。（採算性を度外視する場合もある。断れば、他の企業が請け負ってしまうので、自社製品のシェアが落ちてしまう。）</li><li>■仕様・レシピ・製法に関する情報の開示。</li><li>■NB商品の価値の低下。</li><li>■衛生管理コストの増加。</li><li>■トレーサビリティ・コストの増加。</li><li>■生産アイテムの過剰。</li><li>■利益率の低下。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■商品に対する責任増大。 （クレーム対応は原則として、メーカーに代って小売企業が責任を負わなければならない。さらにアフターサービスもその対象となる。）<sup>21)</sup></li><li>■ロット数などの問題。（まとまった数量・金額、長期間の契約など小規模小売企業にとって不利な条件となる場合が考えられる。）</li><li>■価格を上回る価値が提供されているかという疑問。（消費者に品質に見合った価格＝お買い得感のある商品を提供できているか。）</li><li>■ロー・コスト・オペレーションの限界。</li><li>■ロット数の条件クリアのためのグループ化の必要性。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■商品の選択肢が狭まる。 （小売企業はPB商品を優先して取り扱う。そのため、NB商品のラインナップが制限される場合がある。）</li></ul>
-------	--	---	--

出所：筆者作成<sup>22)</sup>

3.2 製造企業側にとってのNB商品の在り方

まだPB商品が浸透していなかった時代、多くの消費者はPB商品に対して「安かろう、悪かろう」、「高くても安心できる商品を買いたい」などという評価をしていた。そして、PB商品の話題は一過性であり、時間の経過を待てばその注目は薄れていくものであった。その後、PB商品の品質は大幅に改善され、近年のPBブーム（2008～2009年）に至ることになった。

前述した社団法人商品需給研究センターの報告によると、アンケート調査を実施した2009年時点の有効回答を集計したところ、食品製造企業のうち全体の70.5%の企業でNB商品比率がPB商品比率を上回っているという結果が出ている。しかし、これを中小製造企業<sup>23)</sup>に限ってみるとPB商品の比率がNB商品を上回っている企業のほうが多いという結果になっている。

その後もPB商品の需要は高まっているが、筆者が実施したアンケート調査（2010年8月）によれば、低価格追求型のPB商品戦略だけでは業績回復の打開策にはならないだろうというのが製造企業と小売企業の双方に一致する見解であった。そして多くの製造企業がNB商品を核とする方針の回答を出しており、PB商品を受注する際は既存のNB商品をアレンジしたものでないと採算が合わないという見解も大半であった。こうした回答をみるとますますPB商品は戦略的には小売企業主体の性格が強いとみられがちだが、やり方によってはそうでもない。NB商品のアレンジを考えた場合、味・形状・内容量・包装の変更などが考えられるが、セブンプレミアムの「こだわりの柿ピー」<sup>24)</sup>のように柿の種とピーナッツの比率をNB商品とは大幅に変更することによって独自性をもたせるやり方もある。「こだわりの柿ピー」は品質にこだわりNB商品よりも価格が高いプレミアムPBに該当するが、



NB 商品をアレンジする範囲を最小限に留めているため製造コストは NB 商品とほとんど変わらない。つまり、製造企業と小売企業の双方に win-win の関係ができあがることになる。

製造企業が消費者の声を反映させた魅力ある NB 商品の開発に手掛けていくことは当然のことである。しかし、食品の場合、家庭用電気製品などの耐久財とは異なり、消費者から直接的な情報を入手することが難しく、消費者の支持を売上データや小売企業から伝え聞く形式に頼らざるを得ない。<sup>25)</sup> それに対して PB 商品は消費者からの要望を受け入れた小売企業のアイデアが採り入れられていることから NB 商品の開発の参考となる。こうしたメリットを生かして NB 商品を開発し、小売企業のオリジナリティが PB 商品で、製造企業のオリジナリティが NB 商品、という定着しつつある概念を撤廃して、双方の特徴を生かしていくことが必要だと考えている。

### 3.3 今後の展望と業績回復への活路

今後の展望として、しばらくの間は企業規模に関わらず、PB 商品の製造比率が高まっていくであろう。そうなれば、イオンが PB 商品「トップバリュ」の開発事業部をイオントップバリュ株式会社として分離させたように、小売企業をもとにして製品開発企業や製造企業を立ち上げる形態が徐々に増えていく可能性がある。この場合、資金能力や製造技術などといった条件を満たすことができる小売企業は多くないため、大規模小売企業でないと実現可能性は低いといえよう。

では、本来の SPA のように製造企業側が販売強化のために小売企業を立ち上げる形で製造企業が活路を切り開くことはできないだろうか。この疑問に対する筆者自身の答えは、一概には言い切れないものの、現状の取引関係においては大規模製造企業ほど SPA の実現が難しい、ということになる。その根拠は、大規模製造企業ほど数多くの PB 商品供給先を持っているからである（図表 9 参照）。よって、SPA の形態をとるなら PB 商品供給先数が 1 社ないし、数社だけの小規模製造企業が小売企業と合併する（合併まで至らないにしても結合関係を深める）か、イオンのような大規模小売企業が商品開発事業を独立させるか、いずれかの方法になるであろう。

図表 9：「PB 商品の供給先数」

売 上 高	回答数	1～2 社	3～4 社	5～6 社	7～8 社	9～10 社	11 社以上	合計
50 億円未満	64 社	14.1%	35.9%	21.9%	6.3%	1.6%	20.3%	100.0%
50～100 億円	28 社	7.1%	21.4%	25.0%	10.7%	3.6%	32.1%	100.0%
100～1,000 億円	44 社	11.4%	11.4%	15.9%	4.5%	6.8%	50.0%	100.0%
1,000 億円以上	17 社	5.9%	11.8%	5.9%	0.0%	0.0%	76.5%	100.0%
合 計	153 社	11.1%	23.5%	19.0%	5.9%	3.3%	37.3%	100.0%

出所：社団法人食品需給研究センターの調査報告書（2010）<sup>26)</sup>

もし、後者のパターンが拡大すれば食品業界全体が小売企業主導となり、製造企業はそれに合わせた動きを取らざるを得なくなる。中小製造企業に至っては小売企業の下請企業となったり、製造商品の 100% が PB 商品となったりすることも予想される。現に、欧米ではこのような企業は多く存在するし、前述した筆者が実施したアンケートの調査対象企業でもこうした企業はすでに何社が存在している。

大規模製造企業にとっては PB 商品の製造請負で売上の安定化を図りながら、NB 商品でヒット商品を生み出していく構図が望ましい。そのためにも、PB 商品の製造請負によるメリットを生かしながらの生産体制を構築しなければならない。小売企業との共同開発をする場合であれ、仕様書受注の場合であれ、自社の提案を盛り込んで既存商品の基本となる原材料や製法を活用するように仕向けることで生産効率の低下を抑制する必要がある。また、NB 商品でヒット商品を生み出していくためには、NB 商品ならではの付加価値や製造技術の向上によって活路を開くことである。<sup>27)</sup> その例として、日清食品株式会社（以下、日清食品）の「ブランドマネージャー制度」があ

げられる。日清食品ではブランドごとにブランドマネージャーが製品開発から資材調達、広告、販促、損益管理までのすべてに責任を負う。そして、社内のブランドマネージャー同士が真剣勝負の関係に置かれた状態になっている。こうしたことで組織を活性化させて NB 商品の品質向上に努めているわけである。また、カルビー株式会社などはアンテナショップを設けて、売上動向を掴むことで大局を読み間違えないことへの配慮をしている。<sup>28)</sup>

前述した筆者のアンケート調査で、「中小規模の小売企業であっても、商品特性や地域特性のある商品であれば、PB 商品は戦略的効果が十分期待できる」という内容のコメントが何社からも得られた。つまり、低価格に捉われないのであれば、今後は中小小売企業からの PB 商品の製造要請の増加が見込まれると考えられる。製造企業は、こうした需要を考慮に入れておく必要がある。そして他社との NB 商品間の競争だけでなく、NB 商品と PB 商品との競争激化を踏まえた強固な SCM (supply chain management) の構築が必要となる。それにあわせて新製品不発率を低下させる役割を果たす LMS (logistics marketing system)<sup>29)</sup> の実践により、ビジネス・プロセスの効率化を図っていくことも重要である。さらに、安心・安全な商品の提供に関連して、トレーサビリティへの対処も怠ってはならない。

#### 4. おわりに

近年の PB 商品の傾向として、低価格 PB のような価格追求型に留まらず、品質を追求したプレミアム PB など、多様化する消費者の嗜好に合わせて様々な商品が開発・生産・販売されるようになってきていることがあげられる。それは、PB 商品戦略が大規模小売企業にとっては有利である、という考えからの脱却にもつながる。その一例が、商品特性や地域特性を生かした商品による差別化の実現であり、それは中小小売企業の戦略としても効果が期待できる。

つまり、製造企業からすれば、中小小売企業からの PB 製造要請の増加が見込めるわけである。製造企業は、本論で述べた PB 商品のメリットとデメリットについて自社だけでなく小売企業や消費者の立場も考慮に入れながら multi-win の実現を目指すべきである。そのうえで、競合他社の動向や NB 商品と PB 商品との適正バランスを考えながら、SCM、LMS などといったシステムを構築・実行していけば、十分に業績回復に向けた活路は見出せると考えている。

#### 【注記】

- 1) 「TROJAN (トロージャン)」は、日本の既成紳士服の先駆的存在。トロージャンとは「トロイの戦士」の意味で「時代に対応する戦闘服」として、着心地と見栄えの良さを追求し、現在も販売される商品である。百貨店の株式会社大和でも発売されている。(J. フロントリテイリングのアニヴァーサリーレビュー [http://www.j-front-retailing.com/ir/annual\\_review/2011/](http://www.j-front-retailing.com/ir/annual_review/2011/) 2012 年 6 月 20 日取得)
- 2) 「2010 年に日本の物価を 2 分の 1 にする」ことを目標に据えた中内社長は、これを皮切りに PB 開発に執念を見せた。
- 3) 日本経済新聞社編『PB “格安・高品質” 競争の最前線』日本経済新聞社、2009 年、p.166
- 4) 日経 MJ 編『日経ヒット商品番付 1971-2010』日本経済新聞社、2010 年、pp.32 ~ 33
- 5) イオン株式会社ホームページ・ニュースリリース 2012 年 2 月 21 日には、2012 年 2 月期時点で約 6,000 品目、売上は 5,000 億円を超えたと発表している。( <http://www.aeon.info/news/> 2012 年 5 月 31 日取得)
- 6) 2009 年、イオンはそれまでもリーズナブルだった PB 商品 (トップバリュ) のさらなる低価格化を図った。

例えば、衣料用洗剤では付属の計量スプーンをなくしたり、インスタントラーメンのかやくとスープを一緒にして1つの袋に入れたり、ティッシュペーパーの中身だけを販売するなどといった工夫によって低価格を実現した。

- 7) 坂口孝則・藤野香織著『製造業・小売業のバイヤーが教える The 調達・仕入れの基本帳 77』日刊工業新聞社、2009年、p.124
- 8) 社団法人食品需給研究センター編〈食品企業財務動向調査報告書〉『食品企業におけるPB取組の現状と課題』2010年3月
- 9) アップグレードPBともいわれる。
- 10) 筆者が商品の評価基準の主要な要素として考える「性能」・「品質」・「価格」の3つに関する消費者意識の変化を区分しようとした。しかし、対象を食品としているため、「性能」は比較項目にしていない。なお、この表は、筆者が2010年8月に実施したアンケート調査（東洋経済新報社編『Data Bank SERIES ⑤ 2009 日本の企業グループ』東洋経済新報社、2009年、に記載されている日本全国の食品関連企業と、それ以外の中部地区の食品関連企業、製造企業654社、小売企業287社の合わせて941社を対象におこなったPB商品に関するアンケート調査。有効回答を得られた企業は、製造企業97社、小売企業72社の合わせて169社）の結果をもとに作成したものである。
- 11) 武藤泰明編『経営用語辞典』日本経済新聞社、2006年、pp.194～195
- 12) 和田充夫・日本マーケティング協会編『マーケティング用語辞典』日本経済新聞社、2005年、p.190
- 13) 武藤泰明編、前掲書、日本経済新聞社、2006年、pp.194～195
- 14) 和田充夫・日本マーケティング協会編、前掲書、日本経済新聞社、2005年、p.166
- 15) 日本産業経済学会第58回研究部会（長崎県立大学、2011年5月14日）での筆者の発表『食品関連企業におけるPB商品戦略の効果と消費者満足－製造企業・小売企業・消費者の視点から－』の資料より。（社団法人食品需給研究センター編、前掲報告書、2010年3月、p.3を参考に作成している。なお、同報告書では専用商品をPB商品と位置づけしているが、基本的には製造企業のブランド商品と理解されているという理由から本研究ではNB商品に区分した。）
- 16) 社団法人食品需給研究センター編、同上報告書、2010年3月、p.3をもとに筆者改変。
- 17) マネジメント・エクイティとはブランドが持つ資産価値をいう。ブランドには信頼感や知名度など無形の価値が備わっている。それを企業資産として評価したのがブランド・エクイティである。
- 18) 内閣府の消費動向調査のデータをもとに筆者作成。  
データは内閣府ホームページ（<http://www.cao.go.jp/index.html> 2012年6月14日取得）から引用した。なお、消費者態度指数は毎年2004年3月までは年間4回、2004年4月以降は毎月調査されているが、グラフを作成する際のデータは年平均を算出して作成している。（2012年に関しては1～3月の平均。）
- 19) David A. Aaker “MANAGING BRAND EQUITY” Simon & Schuster Inc, 1991, p.17の“Brand Equity”をもとに筆者作成。
- 20) もし消費者の意向を反映させるとなれば、商品の改良に関わるコストがかかってくる。そのため、低価格PBのように価格の追求を優先する場合は実現が難しいといえる。
- 21) 内容にもよるが、ダブルチョップに関しては製造企業が責任を負う。
- 22) 筆者が2010年8月に実施したアンケート調査（詳細は注記10参照）、ならびに社団法人食品需給研究センター編の前掲報告書を参考に作成。

- 23) 社団法人食品需給研究センターは、製造業における中小企業の区分を「売上 50 億円未満」としている。
- 24) 亀田製菓株式会社が製造する「亀田の柿の種」(NB 商品)と「こだわりの柿ピー」(PB 商品)のそれぞれの柿の種とピーナッツを比較すると前者が7:3であるのに対して、後者は5:5である(筆者の調査による)。価格は「こだわりの柿ピー」のほうが6割も高いプレミアム PB である。
- 25) 商品パッケージにはコールセンター(お客様相談室)が明記されているものの、利用者は限られており、しかもその大半はクレームである。(製造企業に対する筆者のインタビュー調査にもとづく。)
- 26) 社団法人食品需給研究センター編、前掲報告書、p.62
- 27) 過去の歴史をみると、おまけつきのお菓子「オマケグリコ」(江崎グリコ株式会社、1927 年)、「ビックリマンチョコ」(株式会社ロッテ、1986 年)、「ワンピーススウェファーチョコ」(森永製菓株式会社、2012 年)、夏季でも溶けない「マーブルチョコレート」(明治製菓株式会社、1961 年)、効能ガムの「キシリトール」(株式会社ロッテ、1997 年)などがある。その他、CM などの宣伝広告による販売促進の期待値が高いことも NB 商品の特徴である。
- 28) その他、江崎グリコ株式会社や森永製菓株式会社などもアンテナショップを設けている。
- 29) 森田克徳は LMS を「消費選好情報を収集・分析して製品開発に活かし、消費者が欲しい商品を、欲しい量だけ、欲しい時に、適正な価格で、迅速に供給して販売するシステム」とであると定義している。(森田克徳著『争覇の経営戦略 製菓産業史』慶應義塾大学出版会、2000 年、p.307) なお、LMS は logistics management system の略語でもある。

#### 【参考文献・参考資料等】

- ・ 安藤宏基著『カップヌードルをぶつつぶせ! - 創業者を激怒させた二代目社長のマーケティング流儀-』中央公論新社、2010 年
- ・ 永川幸樹著『セブンとイオン どう勝負に出るか』河出書房新社、2009 年
- ・ 緒方知行著『鈴木敏文 商売の原点』講談社、2006 年
- ・ 吉川京二著『製造小売業革命』プレジデント社、2004 年
- ・ 齋藤訓之著『食品業界のしくみ』ナツメ社、2010 年
- ・ 坂口孝則・藤野香織著『製造業・小売業のバイヤーが教える The 調達・仕入れの基本帳 77』日刊工業新聞社、2009 年
- ・ 芝崎希美夫監修『最新データで読む産業と会社研究シリーズ⑧ 食品 - 2013 年度版-』産学社、2011 年
- ・ 新日本有限責任監査法人編『業種別会計シリーズ・食品製造業』第一法規、2010 年
- ・ 鈴木國朗著『比較 日本の会社 食品メーカー』実務教育出版、2005 年
- ・ 成美堂出版編集部編『最新業界地図 2012 年版』成美堂出版、2011 年
- ・ 辻雅司著『中小食品企業のイノベーション読本 - ダウンサイジング時代の生き残り策-』農林統計出版、2008 年
- ・ 中島正道、辻雅司編『中小企業のマーケティング読本 - 伝統食品マーケティングの実際-』農林統計協会、2006 年
- ・ 西川立一著『イオンの底力 “変化し続ける力の秘密”』ぱる出版、2010 年
- ・ 日経 MJ 編『日経 MJ トレンド情報源 (2012 年版)』日本経済新聞社、2011 年
- ・ 日経 MJ 編『日経ヒット商品番付 1971-2010』日本経済新聞社、2010 年
- ・ 日本経済新聞社編『日経業界地図 2012 年版』日本経済新聞社、2011 年
- ・ 日本経済新聞社編『PB “格安・高品質” 競争の最前線』日本経済新聞社、2009 年

- ・ Haig Matt “Brand Royalty : How the World’ s Top 100 Brands Thrive and Survive” Kogan Page Ltd, 2004  
(和田敏彦訳『ブランド ロイヤルティ 世界トップ 100 ブランド成功の秘訣』グラフ社、2007 年)
- ・ 武藤泰明編『経営用語辞典』日本経済新聞社、2006 年
- ・ 村尾隆介著『小さな会社のブランド戦略』PHP 研究所、2008 年
- ・ 森田克徳著『争覇の経営戦略 製菓産業史』慶應義塾大学出版会、2000 年
- ・ 森田克徳著『争覇の流通イノベーション -ダイエー、イトーヨーカ堂、セブン -イレブン・ジャパンの比較経営行動分析-』慶應義塾大学出版会、2004 年
- ・ 和田充夫・日本マーケティング協会編『マーケティング用語辞典』日本経済新聞社、2005 年
- ・ 社団法人食品需給研究センター編〈食品企業財務動向調査報告書〉『食品企業における PB 取組の現状と課題』2010 年 3 月
- ・ 『ハーバード・ビジネス・レビュー 2010 年 4 月号』ダイヤモンド社、2010 年
- ・ 拙著〈論文 日本産業経済学会 産業経済研究第 10 号〉『食品関連企業における PB 商品戦略の効果と消費者満足 -製造企業・小売企業・消費者の視点から-』2010 年 3 月
- ・ David A. Aaker “MANAGING BRAND EQUITY” Simon & Schuster Inc, 1991
- ・ Iveta Endzina&Lidija Luneva “Development of National Brand” LAP LAMBERT Academic Publishing, 2011
- ・ Martin Lindstrom “Brand Sense” Simon & Schuster Inc, 2005
- ・ イオン株式会社ホームページ (<http://www.aeon.info/> 2012 年 5 月 31 日取得)
- ・ 株式会社大和ホームページ (<http://www.daiwa-dp.co.jp/> 2012 年 5 月 30 日取得)
- ・ 内閣府ホームページ (<http://www.cao.go.jp/index.html> 2012 年 6 月 14 日取得)