

プライベート・ブランド調達における研究課題

浦上 拓也

1. はじめに

プライベート・ブランド (PB) の品質はナショナル・ブランド (NB) に匹敵するようになったと考えられる (Apelbaum, Gerstner and Naik 2003; Steenkamp, Heerde and Geyskens 2010)。PB とは、小売業によって付与された名前を持ち、その小売業の店舗においてのみ扱われる製品である (Kumar and Steenkamp 2007)。現在では、多様な PB が生じている (Kumar and Steenkamp 2007; 矢作 2014a)。その1つとして、品質による細分化が行われ、NB 以上の品質を持つ高品質 PB、従来以上に価格訴求を行う低価格 PB が生じている。また、便益による細分化が行われ、例えば、オーガニック、健康生活、フェアトレードというニーズに基づいた PB が登場している。

このように PB が品質や機能を高める中で、PB の研究も変わりつつある。PB の研究は、消費者、小売業者、NB メーカーといった主体別の観点から分類されることが多いが、PB 品質の向上に伴う研究としては次のようなものがあげられるだろう。消費者の観点では、PB 品質の向上に伴い消費者の PB へのロイヤルティが高まることが予想されるが、それがストア・ロイヤルティにつながるのかという研究がある (Ailawadi, Pauwels and Steenkamp 2008; González-Benito and Martos-Partal 2012; Seenivasan, Sudhir and Talukdar 2016)。さらには、そもそも PB はブランド・エクイティを構築できているのか、どのようにブランド・エクイティを高めているのかといった研究がある (Cuneo, Lopez and Yague 2012; Girard, Trapp, Pinar, Gulsoy and Boyt 2017; Rubio, Villaseñor and Yague 2019)。小売業の観点では、高品質 PB や低価格 PB の導入が、既存の PB や NB に、また小売業の利益にどのような影響を与えるのかといった研究がある (Geyskens, Gielens and Gijsbrechts 2010; Hokelekli, Lamey and Verboven 2017; Vázquez-Casielles and Cachero-Martínez 2018)。NB メーカーの観点では、これまでの研究の多くは PB への対抗戦略に関連するものであるが (e.g., Hock 1996; Mills 1999; Verhoef, Nijssen and Sloot 2002)、高品質 PB の場合には PB を供給する NB メーカーのメリットは大きいという主張がある (Dunne and Narasimhan 1999)。

従来、NB メーカーはPB 供給を行うべきではないと言われてきたが (Quelch and Harding 1996)、高品質 PB の場合には、何の制約条件もなしに供給すべきと言えるのだろうか。高品質 PB が小売業者の差別化に貢献するならば、小売業者にとってその調達が可能であるはずがないだろう。しかし、PB のレビュー論文をみると、PB 調達問題がこれまで十分に組み込まれてこなかったことがわかる。Wu, Yang and Wu (2021, p.377, p.379) は小売業の PB 調達における多くの問題は答えられていない、また、Sethuraman and Raju (2012) はメーカーがなぜ PB を供給するのかより良い理解が必要であると述べている。PB の品質が高まり、差別化に貢献するならば、その品質に直接の影響を与える調達問題はより重要になると思われる。本稿では、小売業者の PB 調達における研究課題について先行研究をレビューすることによって考える。

なお、本稿では、PB の品質に関する種類は基本的に価格訴求 PB と品質訴求 PB の2つに分類する。PB を3層に分けた場合の低価格 PB と中価格 PB は価格訴求 PB であり、高価格 PB は品質訴求 PB と考えられる。ただ、PB の品質に関する考え方はNB の品質・価格と比較したものであり、NB が弱い製品カテゴリー、つまり基準となるようなシェアの高いNB が存在しない製品カテゴリーでは当てはまりにくい。しかし、後述するように冷蔵調理済食品や中食・惣菜食品のようなNB が弱い製品カテゴリーで、差別化に貢献するPB が生じている例もある。そのようなPB は品質訴求 PB に含める。

PB 調達における分析の考え方として、自動車組立メーカーの部品調達マネジメントを分析した武石 (2003) が参考になる。企業外部のサプライヤーをマネジメントするために、企業内部の組織や知識のマネジメントの重要性を主張している。組立メーカーの部品調達と大手小売業のPB 調達では、もともと部品やPB の開発・製造の知識を所有しているか否かという点でその文脈は大きく異なるが、サプライヤーのマネジメントという点では参考になる点が多い。武石 (2003, pp. 237-239) は、調達のマネジメントとして4つの領域があると述べている。これはPB のマネジメントにも当てはまる。1つは境界の設定であり、何を自ら手がけ、何を外部に任せるのか。2つ目は、企業内部のマネジメントであり、自らの内部組織や知識のマネジメントをどのようにするのか。3つ目は、企業間関係のマネジメントであり、そもそもどういう企業をサプライヤーとして選び、取引関係や分業構造をどのようにするのか。4つ目は、企業間の分業プロセスのマネジメントであり、サプライヤーとの分業をめぐる日々のやりとりをどのように進めるのかである。

以下では、PB の種類と製品カテゴリーによって、典型的なサプライヤーを想定しながら議論を進める。PB の種類と製品カテゴリーによって、PB の調達問題が異なるためである。PB のサプライヤーは、NB メーカー、中小メーカー、PB 専門メーカー、自社製造などが考えられる。

2. 価格訴求 PB における調達問題

PB 調達問題は、価格訴求 PB においてはどのように扱われてきたのだろうか。サプライヤー

の選択について、Kumar, Radhakrishnan and Rao (2010) と Liao, Yano and Trivedi (2020) は理論的な研究を行った。これらは、ミクロ経済学的手法を使って、小売業がPBを誰から調達するかによってPBの品質、小売業の利益が異なってくることを指摘した。Kumar, Radhakrishnan and Rao (2010) は、品質を重視する顧客が価格を重視する顧客に比べて多い場合などには、NBメーカーはNBとPBの間で品質と価格の調整が行えるので、PB専門メーカーではなく、NBメーカーから調達した方がNBメーカー、小売業ともに利益が高くなると述べた。Liao, Yano and Trivedi (2020) は、自社製造あるいはPB専門メーカーから調達する方が、PBの品質を高めることによってNBの卸売価格が低くできるので、小売業の利益が高くなると述べた。この違いは、Liao, Yano and Trivedi (2020) のモデルが顧客の細分化を考慮していないために生じていると考えられる。

理論的なサプライヤー選択問題は、サプライヤーの特性を明確にするのに役立つが、現実のサプライヤー決定にはメーカーの余剰生産能力という状況要因の影響が大きいように思われる。わが国の食品メーカーへのアンケート調査をみると、PB製造受託の効果として余剰生産能力の活用をあげる企業が157社中75.8%と多かった(食品需給研究センター 2010)。余剰生産能力は多くの研究がNBメーカーのPB製造受託の要因としてあげているが(de Chernatony 1989, pp.262-263; Oubiña, Rubio and Yagüe 2006; Cho, Burt and Dawson 2013)、実証されたという研究は見当たらない。Cook and Schutte (1967) や阿部 (2016) は、余剰生産能力を推計し、PB比率との関係を明らかにしようとしたが、その関係は認められなかった。

価格訴求PBの調達は、誰から調達するかより余剰生産能力の有無が問題であると思われる。ただ、余剰生産能力とPB比率の関係は明らかになっていない。いつの時代にも、余剰生産能力を少しでも活用しようとする中小メーカーがいるために、誰とどのような関係を構築するのかといった問題は、大きな研究課題にならなかったように思われる。

3. PBの品質向上に伴う調達問題

PBの品質向上に伴って、PB比率は高まっている。まずはその点を確認しておこう。イギリスの大手小売業のPB比率はほぼ40~50%の間にある(Dobson and Chakraborty 2009)。これには高品質PBと低価格PBも含まれている。高品質PBは、Nielsen (2018) の調査によると7%という比率がある。ただ、全てのカテゴリで高品質PBが導入されているわけではなく、ter Braak, Geyskens and Dekimpe (2014) の調査によると、それはオランダとベルギーの大手小売業6社を対象にしたものであるが、食品・飲料カテゴリのうち高品質PBが導入されたカテゴリの割合は53%から13%であった。したがって、高品質PBを導入したカテゴリに限ると、7%の倍以上の高品質PBがあると推測することもできる。以下では、PB品質向上に伴う企業間関係の変化、その変化が生じた理由、そして小売業内部の組織の変化に関する先行研究をみていこう。

PB品質の向上とともに、小売業とサプライヤーの関係の変化を考察したのがDoel(1996)である。価格訴求PBは主には、成熟化したあるいはコモディティ化したカテゴリーで生じ、鍵となるのは中小メーカーの余剰生産能力である。したがって、小売業とサプライヤーの関係は、価格に基づいてサプライヤー同士を競わせるために短期的な関係である。それに対して、品質訴求PBは、戦略的に重要なカテゴリーで生じ、鍵となるのは小売業によるサプライヤーへの直接的な支援や生産へのコミットメントである。それがサプライヤーである小規模専門メーカーの関係特殊なスキルを引き出し、相互作用的で継続的また排他的な関係を構築すると述べた。Doel(1996)が強調したのは、関係構築の鍵となるメーカーの余剰生産能力と小売業のサプライヤーへの支援であった。

小売業によるサプライヤーへの支援はなぜ行うことができたのか。Senker(1989)は、イギリス小売業の技術的能力を強調した。販売する食品が健康に無害であることや混ぜ物がないことを保証する義務を負う食品医薬品法(Food and Drug Act)が1955年に制定され、PBの売上を伸ばしていた小売業はこの法律を満たす義務下に置かれた。したがって、PBを販売する大手小売業は技術スタッフである食品テクノロジスト(food technologist)を雇用した。特にセインズベリー社(J Sainsbury)やテスコ社(Tesco)のその数は1985年時点で100名を超えていた。食品技術部門の仕事は企業により異なるが次のようなものである。PBの品質管理と官能評価、サプライヤー候補先の工場検査、既存サプライヤーに対する定期的検査や必要に応じての分析および技術的な支援、コールドチェーンが適切な温度を維持しているかの検査、テスト・キッチンでの新製品開発、厳密な技術仕様書の作成、自社の購買とマーケティング部門に対する技術情報の提供、店舗や倉庫の衛生状態の検査、店舗スタッフへの食品取扱手続きの教育などである。

PB導入に伴い、小売業は、食品技術部門以外にも内部組織を整備していった。商品開発、市場調査、パッケージ・デザイン、広告、法律、ロジスティクスなどが関連する部門としてあげられる(Cox, Mowatt and Prevezer 2003, p.206; Kumar and Steenkamp 2007, p.51; Rangan and Bell 2003, p.8)¹。さらに、商品開発部門の中身をみると、職種と内容は企業によって異なるが(表1)、その業務は次のように整理できるだろう。製品の機能や品質の設計を行う業務、機能や品質の実現を技術的な面から考える業務、市場導入を財務的な面から考える業務である。これらの業務の関連性が深いことについては、商品開発がカテゴリーごとに職種によるチームで行われている(Johansson and Burt 2004)という指摘や、職種による三位一体での商品開発(戸田2014)という指摘から理解できる。

また、Johansson and Burt(2004)は、PB開発プロセスを明らかにした。それは大まかには、カテゴリーのレビュー、顧客ニーズの製品属性への変換、製品使用書の作成、サプライヤーの探索・決定、消費者調査の実施、製品やパッケージの開発、消費者とのコミュニケーション活動となる。PB開発プロセスは従来のNBにおける購買活動に比べて、活動や関与者が拡大しているために複雑になっている。しかし、チェーン組織が集権的である場合には、そのデメリット

表1 商品開発部門内の職種

出典	職種と内容	企業
Johansson and Burt (2004, p.809)	マーケターは、売上や価格、消費者調査に責任を持つ。 バイヤーは、収益性や在庫、品質に責任を持つ。 プロダクト・ディベロッパーは、安全性や栄養的な価値を検討する。 マーチャンダイザーは、店内スペースの収益に責任を持つ。	イギリス、大手小売業
Cox, Mowatt and Prevezzer (2003, p.206)	プロダクト・ディベロッパーは、サプライヤーとレシピ開発を行う。 バイヤーは、日々の管理と商業的な面に責任を持つ。	イギリス、大手小売業
藤岡 (2014, p.325)	プロダクト・ディベロッパーは、市場を分析し、標的顧客を設定し、品質と価格のバランスを決定する。 プロダクト・テクノロジストは、原材料を検討し、品質と安全性に責任を持つ。	イギリス、セインズベリー社
戸田 (2014, pp.42-43)	テクノロジストは、仕様書作成、品質管理、素材を決定する。 マーチャンダイザーは、生産量・在庫量の管理、売上・利益の見積もりを行う。 セレクターは、デザインやスタイルを決定する。	イギリス、マークス・アンド・スペンサー社

注) 上から3つの例は食品部門が対象であるが、戸田 (2014) は衣料品か食品かの記述はない。部門によって商品開発組織が異なる可能性があることには注意が必要である。

は緩和されると述べている。

ここまでのことについてのまとめを行っておこう。1つ目には、関係はカテゴリーによって異なると考えられることである。小売業とサプライヤーの関係が協調的となったのは小売業によるサプライヤーの支援が鍵であった。小売業の支援によって影響を受けやすいのは、次節でも述べるが、小規模メーカーであり、強いNBを持っていない企業と考えられる。つまり協調的關係が生じやすいのは、カテゴリーで言うと、強いNBメーカーがいないカテゴリーであり、競争市場のカテゴリーと考えられる。なお、寡占市場のカテゴリーにおいても小規模メーカーは存在するが、強いNBを持つメーカーと小規模メーカーでは、技術水準が異なると考えられる。そのため寡占市場のカテゴリーでは、高品質PBを調達するサプライヤーとして小規模メーカーは考えにくいことになる。

2つ目には、小売業がPB調達を行うために鍵となったのはサプライヤーの支援であり、それは食品技術に関する知識によるものであった。3つ目には、PBを主体的に開発・販売していくために、小売業は組織を整備していった。商品開発部門内の組織、PB開発・販売に関連する部門組織がある。PB開発・販売を円滑に行うために、多くの研究において、組織が密接に関連することが強調されている。

4. 差別化に貢献するPB調達

(1) 複数のサプライヤーによる協働と特殊的資産

引き続き、競争市場のカテゴリーをみていこう。PBが差別化に大きく貢献したと思われる詳細な例を取り上げる。それは、新規性の高いPBあるいは品質の高いPBを開発・製造する仕組

みをつくり、新たな製品カテゴリーあるいは差別化された製品カテゴリーの形成につなげた事例である。イギリスの食品スーパーにおける冷蔵調理済食品 (Cox, Mowatt and Prevezer 2003) や、わが国のコンビニエンスストアであるセブン-イレブン・ジャパン社 (以下、セブン-イレブン) の中食・惣菜分野 (矢作 1994, 2014b; セブン-イレブン・ジャパン編 1991) が当てはまるだろう。特に、セブン-イレブンの例は、極端な事例 (Yin 1994, p.54) かもしれないが、企業間の協調的關係と特殊の資産が差別化につながったものである。特殊の資産とは、ある特殊な状況や関係の上においてのみ価値が極めて高くなる資産である (Milgrom and Roberts 1992, p.144)。

以下では、セブン-イレブンの例をみていくが、まずはその特徴を簡単に述べよう。この協調的關係には、小売業とサプライヤーとの間だけでなく、カテゴリーに存在する複数のサプライヤー間の協働も含まれている。サプライヤー間の協働が存在するだけ、カテゴリーの差別化によりつながっていると考えられる。また、サプライヤーには、専用工場という高い特殊の資産が求められているが、協働によって得られた知識が専用工場をより効果的にしていると考えられる。

セブン-イレブンの例は自動車産業と比較するとより理解できる。自動車産業の組立メーカーとサプライヤーの関係は同じように協調的であるが、サプライヤー間の関係では競争が強調される。少数者間の有効競争と言われ、比較的少数の競合企業との潜在的な競争、あるいは開発コンペなどによる実際の受注競争が行われている (藤本 1998, p.51, p.59)。サプライヤーは複数の組立メーカーと取引を行い (藤本 1998, pp.47-50; 延岡 1998)、決して排他的な関係が求められているわけではない²。

それでは、セブン-イレブンで協働が始まった経緯とその内容をみていこう³。始まりは、もともと中食・惣菜のサプライヤーは製品の物的破損性が大きく小規模メーカーが多かったために、セブン-イレブンは同一カテゴリー内の複数のサプライヤーと取引せざるを得ず、チェーン本部と一部のサプライヤーが品質・衛生管理に不安を感じたことであつた。そこで、チェーン本部と複数のサプライヤーは協働して、サプライヤーの組織化を行い、品質衛生管理基準を統一して監督するようになった。製品開発も協働で行われるようになった。本来は競争している複数のサプライヤーが、定期的な会議を行いながら製品開発プロセスを進め、試作品開発は分担して製品仕様は共有化した。製造は地域ごとに工場を持つサプライヤーが担当した。さらに、原材料の共同仕入れも行われるようになった。一方で、サプライヤー間の競争は、チェーン本部がサプライヤーに対してエリア別に商品納入権を割当てる場面に抑えられている (矢作1994, pp.261-262, pp.268-269)。サプライヤーには他の小売業と取引しない排他的な関係が求められ⁴、これが協働を進めたと考えられる。

そして、セブン-イレブンはサプライヤーに対する販売量が圧倒的に大きいために、店舗網の拡大につれて、サプライヤーから専用工場⁵を引き出した。ドミナント出店戦略の採用も、一定エリア内の需要を高めることから、専用工場への投資を促す要因と考えられる (小川 2006, p.72)。専用工場は品質・衛生管理基準が徹底しやすく、生産技術と機械設備の統一が行いやす

い。また生産技術情報の交流によって技術開発投資の重複が回避できる。全国的に製品のレベルを均質にすることができるのである。

ここまでのことをまとめておこう。カテゴリー全体の差別化につながっているのは、複数のサプライヤー間の協働が情報を共有化し知識を創造したこと、またそれが専用工場の生産技術・品質管理のレベルを高めたためと思われる。イギリスの食品スーパーの場合 (Cox, Mowatt and Prevezer 2003), 複数の小規模メーカーと小売業との協調的關係がカテゴリーの差別化につながっているが、サプライヤー間の協働までは強調されておらず、専用工場の割合も高くはないと考えられる。まして、自動車などの他産業では、サプライヤー間の競争が強調されている。

このサプライヤー間の協働の実現には、サプライヤーにおける排他的な關係が重要である。あるサプライヤーが他の小売業と取引するならば、小売業はこの關係に思い切って投資ができないし、またサプライヤー同士にも信頼が生まれまいだろう。さらに、排他的な關係のためには、サプライヤーが小規模メーカーであったということも重要であると思われる。

(2) 特殊的資産と協調的關係

PB は、取引先のブランド名を冠するために特殊的資産と言えるが、余剰生産能力を活用する程度が高ければその特殊性は高くなく、専用工場であれば特殊性は高いと言える。サプライヤーにとって、PB は取引先への依存を高めホールド・アップ問題につながるのか (Milgrom and Roberts 1992, pp.146-147), それとも協調的關係につながるのだろうか。ここでは、この關係を明らかにしようとした定量的研究を紹介する。

Collins and Burt (2006) は、アイルランドの食品製造業者 55 社へのアンケート調査を行い、小売業者と製造業者間の統治構造についての研究を行った。製品カテゴリーは、調理済食品、乳製品、パン、生と冷凍の肉と野菜、炭酸飲料、加工食品、ペットフードである。メーカーの資産の特殊性が高ければ、または PB の品質が高いなどその戦略的活用の程度が高ければ、協調的關係につながると指摘した。

Rubio and Yagüe (2008) は、スペインの製造業者 85 社へのアンケート調査を行い、メーカーの PB への投資が小売業者への依存を高めるのかどうかを調査した。製品カテゴリーは加工食品・飲料、生鮮食品、衛生用品や清掃用品である。PB への投資とは、NB に対する PB のシェア、PB のイノベーションやマーケティングへの投資で測定された。結果、メーカーの PB への投資は、小売業者への依存を高めることになったが、高品質 PB については、一方的な依存關係にはつながらなかった。高品質 PB は小売業のメーカーへの依存も高めるためと述べている。

高品質 PB において、特殊的投資が行われれば、協調的關係の可能性が高くなることを示唆していることになる。

5. 寡占市場におけるNBメーカーからのPB調達問題

それでは、メーカーの寡占度が高いカテゴリーでは、小売業は高品質PBをどのように調達するのだろうか。製品のコモディティ化が進んでいないとすれば、高品質PBを供給できるのは比較的大手のNBメーカーあるいは技術力のあるPB専門メーカーであると仮定できる。まずはNBメーカーについて考え、次節でPB専門メーカーを考える。ただし、寡占市場における高品質PB調達の研究は少ない。ここでは限られた先行研究からPB調達についての課題を考える。

Dunne and Narasimhan (1999) は、NBメーカーにとって、高品質PBは新しいカテゴリーの創造、粗利益の増加、流通業との関係改善のためにメリットは大きいと述べている。ただ、NBメーカーであるリーバ・ポンズ社の事例では、流通業側から指示された仕様をそのまま受け入れるのではなく自社の設備に依拠して仕様変更を加えていることも述べている。

つまり、NBメーカーが高品質PBを供給するには制約条件があると考えられる。Omta and Fortuin (2014) は、オランダの加工食品における大手製造・輸出業者を対象に、高品質PB、低価格PB、NBの20の新製品開発プロジェクトについて、その革新性を比較した。新製品の新規性や優越性の観点では、高品質PBは、NBに比べて新規性は劣るが、優越性は優っていた。理由は、高品質PBは早期の顧客関与があるために漸進的イノベーションとなる一方で、NBは技術と市場に対する目新しさという点で革新的であるためである。また、新製品と企業との適合性や資源の妥当性の観点では、高品質PBは、低価格PBに劣るが、NBに比べて優っていた。理由は、企業はNBに比べてPBの製品開発に対しては、既存の資源の多くを費やすためである。以上のことをまとめると、高品質PBの新製品は、NBのそれに比べて新規性が低くなるということになる。PBは漸進的イノベーションであり、NBメーカーは自社資源との適合性を考えてPBを受託するためである。

ところで、自社資源との適合性とは、具体的にはどのようなことを考えるのだろうか。Omta and Fortuin (2014) は、製造面での特性や流通・営業システムとの適合性をあげている。製造面での特性と、流通・営業システムという高い機能レベルでの適合性が指摘されているが、素直に考えれば、これらに加えて将来に向けての製品開発戦略あるいは技術開発戦略との適合性が考えられる。しかし、これらの戦略は外部からは目に見えない。高品質PBと自社資源との適合性は、当該メーカーのブランド・ポートフォリオに現れると考えて良いのではないだろうか⁶。ブランド・ポートフォリオとは、ある製品カテゴリーにおけるすべてのブランドの関係性を提示したものである。ブランド・ポートフォリオを構築するためには、各ブランドの範囲・役割・相互関係を明確にして、ブランドの追加や削除またブランド拡張を行い、ブランド間の相乗効果やレバレッジ効果などを利用することによって、ブランドの集合全体として強化するブランド・ポートフォリオ戦略が必要である (Aaker 2004, 訳書第1章; Tybout and Calkins 2005, 訳書 pp.91-131)。したがって、ブランド・ポートフォリオは、NBとPBの相乗効果やカニバリゼーション

の程度を規定すると考えられる。そのため、NB メーカーにおけるPBと自社資源との適合性は、ブランド・ポートフォリオあるいはその戦略によって判断できると思われる。

以上のことから、小売業がNB メーカーから高品質PBを調達する場合、2つの問題があると考えられる。1つは、高品質PBの新製品は、NBの新製品に比べて新規性が低いのかという問題である。もし、技術的に新規性が低いのであれば、他の小売業者やメーカーに模倣されやすく、持続的に差別化を維持できないことになる。果たして、高品質PBは差別化を維持できないのだろうか。それとも、例えば、顧客である小売業との関与があるために製品改良を続けて差別化を維持できるのだろうか。

もう1つは、サプライヤーの選択と動機づけの問題である。NB メーカーにおけるPBと自社資源との適合性はブランド・ポートフォリオから判断できると仮定したが、小売業もPBの成功確率を高めるためにメーカーのブランド・ポートフォリオから判断すると考えられる。その場合、小売業は、企画している高品質PBとNBの関連性が高いサプライヤーを選択しようとするだろう。そうするとPBとNBのカニバリゼーションの可能性が高くなる。小売業はどのようにNBメーカーを動機づけし、NBメーカーはなぜ受託するのだろうか。

しかし、小売業が寡占市場のカテゴリーにおいて、高品質PBを調達する際、そもそもサプライヤーとして誰をなぜ選択するのか明らかになっていない。次にPB専門メーカーを考えよう。

6. その他のサプライヤーからのPB調達問題

(1) PB専門メーカー

PB業界の拡大とともに、PB専門メーカーは成長している (de Jong and Limpens 2011)。しかし、PB専門メーカーに関する研究は非常に少ない。PB専門メーカーは、寡占市場のカテゴリーあるいは競争市場のカテゴリーのいずれにおいても存在するが、小売業との関係を考えるために、メーカーの概要をみておこう。寡占度が高いカテゴリーでは、カナダのコット社 (Cott) がある (Kumar and Steenkamp 2007, p.148)。世界最大のPB炭酸飲料メーカーであり、炭酸飲料メーカーとしても世界第4位である。売上の93%がPBで、北米で売られているPB炭酸飲料の74%、同じくイギリスの44%を供給している。主要な取引先小売業としては、イギリスのセインズベリー社 (Sainsbury)、アメリカのウォルマート社 (Wal-Mart) とセーフウェイ社 (Safeway) などがある。寡占度が低いカテゴリーでは、グリーンコア・グループがある (矢作 2014c)。イギリスを中心にサンドイッチやサラダ、寿司、パスタ等のチルド温度帯の調理済食品を提供するメーカーである。イギリスでは、食品スーパーで売られている包装済サンドイッチにおけるシェア37%を持つ1位メーカーである。主要な取引先としては、テスコ社、アズダ社、マークス&スパンサー社などがある。

小売業がPB専門メーカーと取引を行うメリットとして、Kumar and Steenkamp (2007, pp.146-153) は次の3つを指摘した。1つ目は低コストである。2つ目は小売業の需要に対応す

るため製造ラインにおいて卓越した柔軟性を持つことである。3つ目は市場の動向とNBメーカーの研究開発活動を予測しイノベーションが市場に現れるとすぐに認識し模倣する市場理解力である。また、de Jong and Limpens (2011)は、PB 専門メーカーは小売業との活動に注力できるため、小売業はPB 製造に関してNB メーカーよりPB 専門メーカーを好むと述べた。

小売業は、高品質PBのサプライヤーとして、NBメーカーとPB 専門メーカーのどちらを選択するのだろうか。あらためて、PB 専門メーカーの特徴を簡潔に述べると、低コスト、需要への対応力、NB 模倣力と言えそうである。小売業が求めるPBが高い新規性を必要としないのであれば、PB 専門メーカーで十分となるだろう。また、PB 専門メーカーが供給するPBが、小売業ごとにどの程度、差別化できているのかという点も影響するだろう。価格やパッケージの差別化にとどまっているのか、それとも品質や機能レベルまで差別化が行われているのか。品質や機能の差別化が実現できているならば、それは多品種少量生産の仕組みが構築できているのか、あるいは小売業ごとに専用工場や専用ラインを構築することがあるのか。PB 専門メーカーの経営実態、小売業にとってのメリットなど実証的に明らかになっていない。これらが研究課題である。

NBメーカーやPB 専門メーカーによる差別化が十分でない場合、小売業はさらに差別化する別の方法もある。それは製造工程の上流にある原材料やパッケージのサプライヤーまでを自ら組織化する方法である。イギリスの食品スーパーにおける冷蔵調理済食品 (Cox, Mowatt and Prevezer 2003) やセブン-イレブンの中食・惣菜分野 (矢作 1994) においては同様のことが行われていた。また、de Jong and Limpens (2011)は、テスコ社は2006年に、乳製品メーカーであるフェアフィールド・フーズ社 (Fayrefield Foods) と原材料サプライヤーであるフォーブズ・メディテック社 (Forbes Medi-Tech) と協力して、植物性ステロールを含んだ乳製品を開発し発売した例をあげている。原材料サプライヤー自身もPBを成長の機会と捉えているという。

(2) 自社製造

PB 自社製造についての研究は非常に少ない。Rangan and Bell (2003)によると、アメリカの食品スーパーであるH-E-B社はPBを重視し、コスト抑制の1つの手段として自社製造を行っている。PB比率が19%でその3割が自社製造である。自社製造のカテゴリーは、精肉製品、牛乳と乳製品、アイスクリーム、パン、トルティーヤ、スナック食品、ケーキやパイなどである。H-E-B社は製造設備にこれまで100億円を超える投資を行い、新しく工場建設する際には18%を超える高い収益率を課してきた。

自社製造の目的は低価格PBであるが、そのカテゴリーをみると、参入障壁が低く規模の経済性が働かない多数乱戦業界 (fragmented industry) (Porter 1980, p.259) と言える。したがって、メーカーに任せるよりは、メーカーや卸売業の利益を獲得するために垂直統合を選択したと考えられる。参入障壁が低いとはいえ、自社製造に取り組んで成功している企業は多くはない。

明らかにすべき課題は、メーカーに委託するよりどの程度利益率は高いのであろうか、また自社製造を行うためにどのような投資を行い、どのように低コストを維持しているのであろうか。

7. まとめ

本稿の目的は、PBの品質向上に伴い重要になるPBの調達についての研究課題を考えることであった。まず強調したいことは、PB調達の課題は、PBの種類と製品カテゴリーによって大きく異なり、また研究蓄積も異なっていたということである。競争市場カテゴリーにおける品質訴求PBの場合には、詳細な事例研究が存在するが、他のカテゴリーでは少なかった。表2は、それぞれのカテゴリーにおけるPBの典型的なサプライヤーと鍵となる概念を、仮説段階であるが示したものである。それぞれをみていこう。

まず価格訴求PBである。寡占市場と競争市場のいずれのカテゴリーにおいても、中小メーカーの余剰生産能力が鍵と考えられる。ただし、メーカーの余剰生産能力と小売業のPB調達における実証的な研究は見当たらない。また、小売業内部のマネジメントについては、品質訴求PBと比べると、相対的に重要でないと考えられる。価格を重視したPBのマネジメントはNBの場合と大きくは変わらないと考えられるためである。ただし、一部の小売業では競争市場のカテゴリーにおいて、PBを自社製造する場合がある。低コストを維持していくために、自社内部の組織を整備し、そのための知識をマネジメントしていく必要がある。

次に、品質訴求PBである。競争市場のカテゴリーでは、小規模メーカーとの協調的関係を構築することによって、特殊的資産を引き出し、PBを調達していた。さらに、カテゴリー全体の差別化につなげていた例として、サプライヤーに排他的な関係を求め、複数のサプライヤー間の協働を生じさせ、専用工場の効果を高めていた例もあった。ただ、いずれも小規模メーカーであったことが実現できた要因であると考えられる。そして、メーカーを動機づけ、PBをマネジメントするために、知識を蓄積し自社内部の組織を整備していた。詳細な事例はあったが、数少ない事例であり、経路依存적であるとも思われる。PB調達の工夫が、カテゴリー全体の差別化につながるような事例は他に存在するのだろうか。PBにおける企業間関係のマネジメント、そのための内部のマネジメントについて、さらに深めていく必要があると思われる。

寡占市場のカテゴリーでは、NBメーカーやPB専業メーカーからの調達の実態が明らかになっていない。先行研究から考えると、NBメーカーによる高品質PBの新製品の場合、その新

表2 PBの典型的なサプライヤーと鍵概念

	寡占市場のカテゴリー (NBが強い)	競争市場のカテゴリー (NBが弱い)
価格訴求PB	中小メーカーの余剰生産能力	中小メーカーの余剰生産能力 自社による製造
品質訴求PB	NBメーカーのブランド・ポートフォリオ PB専業メーカーの市場理解力	小規模メーカーの特殊的資産

規性が低く差別化が維持できない可能性がある。ブランド・ポートフォリオが鍵となると考えられるが、小売業がPBの成功確率を高めようとするればPBとNBのカニバリゼーションが高くなる可能性がある。小売業はどのようにNBメーカーを動機づけ、NBメーカーはなぜ供給するのだろうか。また、PB専門メーカーの特徴も指摘はされているものの実証的には明らかになっていない。寡占市場のカテゴリーにおける高品質PBについては明らかになっていないことが多い。

PB調達の研究は、PB全体の研究に比べて進んでいないと思われる。価格訴求PBが主要なPBであれば、PB調達の課題の現実的な意義は低いかもしれない。しかし、品質訴求PBが小売業の差別化に貢献している現在、より重要になっていると思われる。

〈付記〉

本研究は2020年度科学研究費基盤(C)研究課題番号[20K01976]「NBメーカーのデュアル・ブランド戦略に関する日米英3カ国の国際比較研究」の交付を受けて行った研究成果の一部である。

注

- 1 組織の名称は研究によって異なっている。例えば、食品技術(food technology)部門は、衛生管理(hygiene)あるいは品質保証(quality assurance)と近い部門であると思われる。
- 2 かつては、サプライヤーにおける排他性(つまり、組立メーカーへの専属性)の程度は高かったが、1960年代に取引先の分散化が進んだという(藤本 1998, p.47)。
- 3 本事例については、特に注意書きがない限り、矢作(1994, 9・10章)、矢作(2014b)、セブン-イレブン・ジャパン編(1991, 5章)に基づく。
- 4 中食・惣菜を供給するメーカー57社(日本デリカフーズ協同組合に参加)のうち、セブン-イレブンへの販売依存度が、93年2月期で90%以上の企業は43社と4分の3に達している(矢作 1994, p.254)。
- 5 上述した協同組合に参加した企業の場合、95工場のうち73工場がセブン-イレブンへの販売依存度が90%以上である(矢作 1994, p.254)。
- 6 低価格PBの場合、その望ましいポジショニングはNBとの関連で考えられてきた(Sayman, Hoch, and Raju 2002; Choi and Coughlan 2006; Du, Lee and Staelin 2005)。高品質PBにおいても、NBとの関連で考えようとしたものである。

〈参考文献〉

- Aaker, A. David (2004), *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*, Free Press (阿久津聡訳『ブランド・ポートフォリオ戦略—事業の相乗効果を生み出すブランド体系』ダイヤモンド社, 2005年)。
- Ailawadi, Kusum L., Koen Pauwels and Jan-Benedict E.M. Steenkamp (2008), "Private-Label Use and Store Loyalty," *Journal of Marketing*, 72 (6), 19-30.
- Anselmsson, Johan and Ulf Johansson (2009), "Retailer Brands and the Impact on Innovativeness in the Grocery Market," *Journal of Marketing Management*, 25 (1-2), 75-95.
- Apelbaum, Eidan, Eitan Gerstner and Prasad A. Naik (2003), "The Effects of Expert Quality Evaluations versus Brand Name on Price Premiums," *Journal of Product & Brand Management*, 12 (3), 154-165.
- Choi, S. Chan and Anne T. Coughlan (2006), "Private Label Positioning: Quality versus Feature Differentiation from the National Brand," *Journal of Retailing*, 82 (2), 79-93.

- Cho, Young-Sang, Steve Burt and John Dawson (2013), "Why Do Local South Korean Market Leaders Supply Retailer Grocery Brands?," *Journal of Asia-Pacific Business*, 14 (4), 336-360.
- Collins, Alan and Steve Burt (2006), "Private Brands, Governance, and Relational Exchange Within Retailer-Manufacturer Relationships: Evidence from Irish Food Manufacturers Supplying the Irish and British Grocery Markets," *Agribusiness*, 22 (1), 1-20.
- Cox, Howard, Simon Mowatt and Martha Prevezer (2003), "New Product Development and Product Supply within a Network Setting: The Chilled Ready-meal Industry in the UK," *Industry and Innovation*, 10 (2), 197-217.
- Cook, Victor J. and Thomas F. Schutte (1967), *Brand Policy Determination*, Boston: Allyn and Bacon.
- Cuneo, Andres, Pilar Lopez and Maria Jesus Yague (2012), "Private Label Brands: Measuring Equity across Consumer Segments," *Journal of Product & Brand Management*, 21 (6), 428-438.
- de Jong, Koen A. M. and Loe Limpens (2011), *Private Label Uncovered: Taking Retailer Brands to the Next Level*, Vught, The Netherlands: International Private Label Consult.
- Dobson, Paul W. and Ratula Chakraborty (2009), "Private Labels and Branded Goods: Consumers' 'Horrors' and 'Heroes'," in Ezrachi, Ariel and Ulf Bernitz (eds.), *Private Labels, Brands and Competition Policy*, New York: Oxford University Press.
- Dunne, David and Chakravarthi Narasimhan (1999), "The New Appeal of Private Labels," *Harvard Business Review*, May-June., 41-52.
- Du, Rex, Eunkyu Lee and Richard Staelin (2005), "Bridge, Focus, Attack, or Stimulate: Retail Category Management Strategies with a Store Brand," *Quantitative Marketing and Economics*, 3, 393-418.
- de Chernatony, Leslie (1989), "The Impact of the Changed Balance of Power from Manufacturer to Retailer in the UK Packaged Groceries Market," in Pellegrini, Luca and Srinivas K. Reddy (eds.), *Retail and Marketing Channels*, London: Routledge.
- Doel, Christine (1996), "Market Development and Organizational Change: The Case of the Food Industry," in Wrigley, Neil and Michelle Lowe (eds.), *Retailing, consumption and capital: towards the new retail geography*, Longman Group.
- Geyskens, Inge, Katrijn Gielens and Els Gijsbrechts (2010), "Proliferating Private-Label Portfolios: How Introducing Economy and Premium Private Labels Influences Brand Choice," *Journal of Marketing Research*, 47 (5), 791-807.
- Girard, Tulay, Paul Trapp, Musa Pinar, Tanses Gulsoy and Thomas E. Boyt (2017), "Consumer-Based Brand Equity of a Private-Label Brand: Measuring and Examining Determinants," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25 (1), 39-56.
- González-Benito, Óscar and Mercedes Martos-Partal (2012), "Role of Retailer Positioning and Product Category on the Relationship Between Store Brand Consumption and Store Loyalty," *Journal of Retailing*, 88 (2), 236-249.
- Hoch, Stephen J. (1996), "How Should National Brands Think about Private Labels?," *Sloan Management Review*, 37 (2), 89-102.
- Hokelekli, Gizem, Lien Lamey and Frank Verboven (2017), "Private Label Line Proliferation and Private Label Tier Pricing: A New Dimension of Competition between Private Labels and National Brands," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 36, 39-52.
- Johansson, Ulf and Steve Burt (2004), "The Buying of Private Brands and Manufacturer Brands in Grocery Retailing: A Comparative Study of Buying Processes in the UK, Sweden and Italy," *Journal of Marketing Management*, 20 (7-8), 799-824.
- Keller, Kevin Lane (2008), *Strategic Brand Management (3rd Edition)*, Pearson Education, Inc. (恩藏直人監訳『戦略的ブランド・マネジメント第3版』東急エージェンシー, 2010年).

- Kumar, Nirmalya and Jan-Benedict E. M. Steenkamp (2007), *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller (2008), *Marketing Management (12th edition)*, Pearson Education (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳『コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント (第12版)』ピアソン・エデュケーション, 2008年).
- Kumar, Nanda, Suresh Radhakrishnan and Ram C. Rao (2010), "Private Label Vendor Selection in a Supply Chain: Quality and Clientele Effects," *Journal of Retailing*, 86(2), 148-158.
- Liao, Bo, Candace A. Yano and Minakshi Trivedi (2020), "Optimizing Store-Brand Quality: Impact of Choice of Producer and Channel Price Leadership," *Production and Operations Management*, 29(1), 118-137.
- Milgrom, Paul and John Roberts (1992), *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳『組織の経済学』NTT出版, 1997年).
- Mills, David E. (1999), "Private Labels and Manufacturer Counterstrategies," *European Review of Agricultural Economics*, 26(2), 125-145.
- Nielsen (2018), "It Pays to Be Premium," (<https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2018/it-pays-to-be-premium/> 2021年10月28日閲覧)
- Omta, S. W. F. and F. T. J. M. Fortuin (2014), "Comparing Private Label and Manufacturer Brand Innovation Projects in a Dutch Food Processing Company," *Journal on Chain and Network Science*, 14(1), 59-67.
- Oubiña, Javier, Natalia Rubio and María Jesús Yagüe (2006), "Strategic Management of Store Brands: An Analysis from the Manufacturer's Perspective," *Journal of Retail & Distribution Management*, 34(10), 742-760.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive strategy*, Free Press (土岐坤訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年).
- Quelch, John and David Harding (1996), "Brands vs. Private Labels: Fighting to Win," *Harvard Business Review*, Jan-Feb., 99-109.
- Rangan, V. Kasturi and Marie Bell (2003), "H-E-B Own Brands," Harvard Business School Case 502-053, Boston: Harvard Business School Publishing.
- Rubio, Natalia and María Jesús Yagüe (2008), "Store Brand Management and Channel Dependence: A Model from the Manufacturer's Perspective," *Journal of Brand Management*, 15(4), 272-290.
- Rubio, Natalia, Nieves Villaseñor and María Yagüe (2019), "The Role of Private Label Tiers and Private Label Naming Strategies in the Relationship between Private Label Brand Equity and Store Loyalty," *Journal of Product & Brand Management*, 29(1), 124-138.
- Sayman, Serdar, Stephen J. Hoch and Jagmohan S. Raju (2002), "Positioning of Store Brands," *Marketing Science*, 21(4), 378-397.
- Senker, Jacqueline (1989), "Food Retailing, Technology and its Relation to Competitive Strategy," in Dodgson, Mark (ed.), *Technology strategy and the firm: management and public policy*, Longman.
- Seenivasan, Satheesh, K. Sudhir and Debabrata Talukdar (2016), "Do Store Brands Aid Store Loyalty?," *Management Science*, 62(3), 802-816.
- Sethuraman, Raj and Jagmohan S. Raju (2012), "Private Label Strategies - Myths and Realities," in Shankar, Venkatesh and Gregory S. Carpenter (eds.), *Handbook of Marketing Strategy*, Edward Elgar.
- Steenkamp, Jan-Benedict E.M., Harald J. Van Heerde and Inge Geyskens (2010), "What Makes Consumers Willing to Pay a Price Premium for National Brands over Private Labels?," *Journal of Marketing Research*, 47(6), 1011-24.
- ter Braak, Anne, Inge Geyskens and Marnik G. Dekimpe (2014), "Taking Private Labels Upmarket: Empirical Generalizations on Category Drivers of Premium Private Label Introductions," *Journal of Retailing*, 90(2), 125-140.

- Tybout, Alice M. and Tim Calkins (2005), *Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of The Kellogg School of Management*, John Wiley & Sons, Inc. (小林保彦・広瀬哲治監訳, 電通IMCブランニング・センター訳『ケロッグ経営大学院ブランド実践講座: 戦略の実行を支える20の視点』ダイヤモンド社, 2006年).
- Verhoef, Peter C., Edwin J. Nijssen and Laurens M. Sloot (2002), "Strategic Reactions of National Brand Manufacturers towards Private Labels: An Empirical Study in the Netherlands," *European Journal of Marketing*, 36 (11/12), 1309-1326.
- Vázquez-Casielles, Rodolfo and Silvia Cachero-Martínez (2018), "Multi-Tiered Private Labels Portfolio Strategies: Effects on Consumer Behavior," *Journal of Marketing Channels*, 25 (1-2), 36-46.
- Wu, Lifang, Wei Yang and Jessica Wu (2021), "Private Label Management: A Literature Review," *Journal of Business Research*, 125, 368-384.
- Yin, Robert K. (1994), *Case study research: design and methods*, Sage Publications, Inc. (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』千倉書房, 1996年).
- 阿部正樹 (2016) 「PB ブームにおけるメーカー戦略の考察: 家庭紙メーカーのPB戦略の方向性」『立教ビジネスデザイン研究』, 13, 1-16。
- 小川進 (2006) 『競争的共創論: 革新参加社会の到来』白桃書房。
- 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取組の現状と課題—」食品需給研究センター。
- セブン-イレブン・ジャパン編 (1991) 『セブン-イレブン・ジャパン: 終りなきイノベーション 1973-1991』セブン-イレブン・ジャパン。
- 武石彰 (2003) 『分業と競争: 競争優位のアウトソーシング・マネジメント』有斐閣。
- 戸田裕美子 (2014) 「ダイエー社とマークス・アンド・スパンサー社の提携関係に関する歴史研究」『流通』, 35, 33-51。
- 延岡健太郎 (1998) 「部品サプライヤーの顧客ネットワーク戦略: 顧客範囲の経済性」藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『リーディングスサプライヤー・システム: 新しい企業間関係を創る』有斐閣。
- 藤岡里圭 (2014) 「イギリス食品小売業のPB開発」矢作敏行編著『デュアル・ブランド戦略—NB and/or PB』有斐閣。
- 藤本隆宏 (1998) 「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係」藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『リーディングスサプライヤー・システム: 新しい企業間関係を創る』有斐閣。
- 矢作敏行 (1994) 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。
- 矢作敏行 (2014a) 「NBとPB」矢作敏行編著『デュアル・ブランド戦略—NB and/or PB』有斐閣。
- 矢作敏行 (2014b) 「日本におけるPBの歴史と現状」矢作敏行編著『デュアル・ブランド戦略—NB and/or PB』有斐閣。
- 矢作敏行 (2014c) 「カテゴリー革新とデュアル・ブランド戦略」矢作敏行編著『デュアル・ブランド戦略—NB and/or PB』有斐閣。