

プライベート・ブランド商品に対するナショナル・ブランド・メーカーの対応戦略に関する考察

浦上 拓也

Consideration of Reaction Strategy to Private Label by National Brand Manufacturers

Takuya Uragami

Kanagawa University

【要約】 ナショナル・ブランド (NB) とプライベート・ブランド (PB) の組合せによって成長を目指すデュアル・ブランド戦略を、主要な NB メーカーが展開しつつある。デュアル・ブランド戦略の条件は、強力な製品開発力とブランド力にあると思われるが、これは PB の浸透に対する NB メーカーの対応策の 1 つでもある。本稿の目的は、NB メーカーの PB に対する対応戦略やその研究上の課題を、Hock (1996) に基づいてあらためて検討することである。主に実証的な研究をレビューし検討を行った。

PB ラインの 3 層化が普及する中で、NB ポートフォリオの再構築は新たな課題と考えられる。一方で、PB 浸透に対するイノベーションの実質的な効果、また PB 製造受託の先行要因や効果などに関する実証的な研究は非常に少ない。各代替案の検討から、NB メーカーの対応は長期的な観点から把握することが重要であると思われる。

【キーワード】 プライベート・ブランド ナショナル・ブランド 対応戦略 戦略代替案 PB 製造受託

目 次

1. はじめに
2. Hock (1996) の戦略代替案
3. NB シェアの向上
4. NB ポートフォリオの再構築
5. イノベーション
6. 広告
7. 価格
8. フランカー・ブランド
9. PB 製造受託
10. 高品質 PB の製造受託
11. まとめ

1. はじめに

寡占型消費財市場においては、プライベート・ブランド（PB）商品は浸透しにくい、非寡占型消費財市場においては、PB商品は浸透しやすいと言われてきた。しかし、主要なナショナル・ブランド（NB）メーカーがPB製造受託を行うようになってきたため、この生産の市場構造とPB商品の浸透に関する傾向が変化している（浦上 2014）。

浦上・矢作（2014）は、NBメーカーがNBとPBの組合せによって成長を目指すデュアル・ブランド戦略の事例研究を行い、デュアル・ブランド戦略の条件を、強力な製品開発力とブランド力にあると述べた。強い製品開発力とブランド力によって、NBをPBから差別化し続けることができるためである。

しかし、事例における戦略は多様であり、その類型化や必要とされる経営資源の整理などが十分に行われておらず、研究上の課題は多く残されている。また、NBの差別化を図るということは、PBの浸透に対するNBメーカーの一般的な対応策でもある。

本稿の目的は、NBメーカーのPBに対する対応戦略やその研究上の課題を、Hock（1996）に基づいて検討することである。NBメーカーのPB対応戦略については、理論的な研究また実証的な研究ともに限られている（Sayman and Raju 2007；Sethuraman 2009）。その中で、Hock（1996）はNBメーカーの戦略代替案を広範囲に議論した数少ない一つである（Verhoef, Nijssen and Sloot 2002）。この戦略代替案にはPB製造受託も含まれている。したがって、これらの検討は、メーカーのデュアル・ブランド戦略の検討にもつながると思われる。

次章以降の内容としては、まずHock（1996）の戦略代替案を修正し、次にそれぞれの代替案に基づいて主に実証的な研究をレビューしながら検討を行っていく。

2. Hock（1996）の戦略代替案

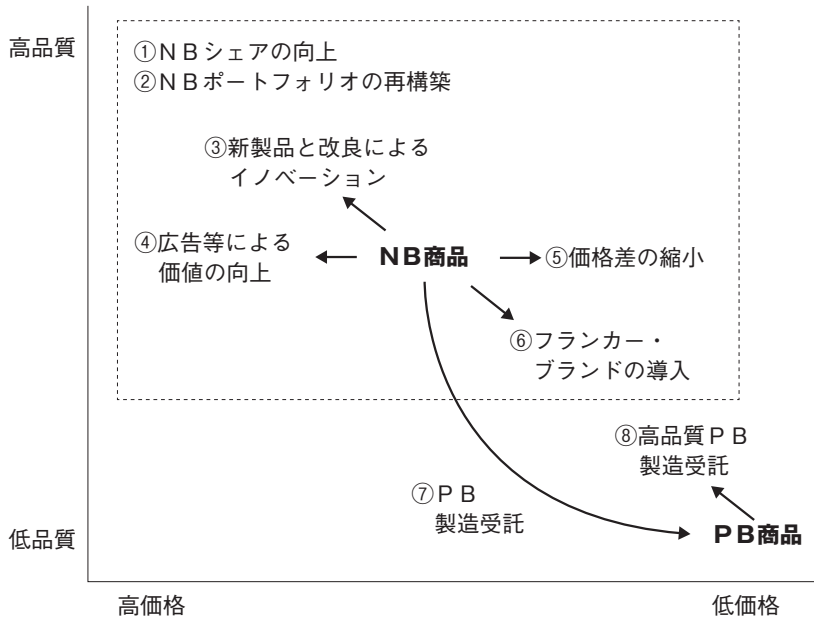
Hock（1996）は戦略代替案を、NB商品をPB商品に対してより差別化またはより同質化する方法として、品質と価格の2軸によって整理した。Hock（1996）自身、これらの代替案は網羅的なものではないと述べており、またそれ以降においても、PBは発展しPB研究も進んでいる。したがって修正すべき点も考えられるので、その点について説明する。図は修正後の各戦略代替案を位置づけたものである。

まず、「NBシェアの向上」と「NBポートフォリオの再構築」というカテゴリー全体に及ぶ代替案を付け加えた。欧米では、PBの3層化また特定の価値テーマに基づくサブブランドPBが普及し、PB比率が高まるとともに、PBポートフォリオが構築されつつある（Kumar and Steenkamp 2007；矢作 2014a）。この動きに対して、NBもカテゴリー全体のポートフォリオの再構築が求められるように思われる。

次に、Hock（1996）には「価格に対するより多くの価値提供」という代替案があったが、これは削除した。この例としてパッケージの改良等があげられていたが、それは「新製品と改良によるイノベーション」に含めて考えて良いと思われる。

また、「待機し何もしない」という代替案も削除した。かつては、個人可処分所得とPB比率が負の相関関係を持ち、経済変動によってPB比率が一定の幅の間を上下すると考えられていたので、「待機し何もしない」という代替案も1つの選択肢であった（Hock 1996）。しかし、経済縮小期にNB

図 NB メーカーの PB に対する戦略代替案



出典) Hoch (1996) を修正。

から PB に切り替える消費者の方が、経済成長期に PB から NB に切り替える消費者より多いことが明らかにされた (Lamey et al. 2007)。したがって、「待機し何もしない」は、現在では合理的な選択肢ではないと考えられる。

一方で、NB 商品に対して、「広告等による価値の向上」を付け加えた。彼自身も広告による PB の締め出し効果について言及しているためである (Hock 1996, p. 96)。

戦略代替案は、カテゴリー全体に及ぶものと、NB 商品それぞれに関係するもの、PB 製造受託を行う場合に分けられる。これらの活動は、排他的なものではなく、いくつもの活動を通じて PB に対抗し、または PB と共存する。以下、代替案ごとに検討していく。

3. NB シェアの向上

NB メーカーは、カテゴリー内の NB シェアを高めることによって PB に対抗することが考えられる。シェアに関連する研究としては、カテゴリーにおけるメーカーの上位集中度が、PB の浸透を抑える要因として実証されてきた (矢作 1974; Connor and Peterson 1992; Rubio and Yagüe 2009; 浦上 2013)。しかし、シェアを高めることは、単純に PB の浸透を抑えるのではなく、PB の参入や浸透を促す可能性がある。

Dhar and Hoch(1997)は、メーカーの上位集中度が高い場合、カテゴリーの異質性が低くなり、PB は低価格で魅力的な選択肢を提示しやすくなり、PB にとって有利となると述べている。実際に、Scott Morton and Zettelmeyer (2004) は、カテゴリーごとに主要ブランドのシェアと PB の有無の関係を調べ、シェアが高いほど、PB が存在することを実証している。また同調査においては、売上高対広告費比率が高いほど PB が存在することも実証している。広告費比率の高いカテゴリーでは、小売業における NB の粗利益率は低くなり、NB と PB の粗利益率の差は大きくなる (Ailawadi and Harlam

2004)。

つまり、メーカーのNBシェアが高ければ、PBの浸透は一定程度に抑えられるものの、ポジショニングのしやすさやNBの粗利益率の低さの面から、寡占化した小売業は逆に、PB導入や浸透の意欲を高める可能性があると言える。主要なNBメーカーは、NBのシェアを高めるほど、PBに向き合わなければならないと思われる。

4. NBポートフォリオの再構築

PBのポジショニングは、NBのポートフォリオによって影響を受けてきた。しかし、PBの製品ラインが広がり、NBに影響を与えるようになってきた。つまり、NBのポートフォリオの構築が課題の1つになってきたと思われる。

PBのポジショニングとして、従来言われてきたことは、より強いNBに近づけることである。PBの売上確保、またNBに対する交渉力を高めるためである。強いNBの市場シェアが高いほど、そのNBの代替物に位置づけられる傾向が示された (Sayman, Hoch, and Raju 2002; Scott Morton and Zettelmeyer 2004)。

しかし、現実には必ずしも強いNBに近づける例ばかりではなかった。カテゴリにおけるNBの品質の差別化 (垂直的差別化) と製品バラエティの差別化 (水平的差別化) の状況から、NBとの差別化または同質化を目指す場合 (Choi and Coughlan 2006)、あるいは2つのNBの中間やより弱いNBを標的とする場合がある (Du Lee and Staelin 2005)。つまりは、NBのポートフォリオによって、様々なPBのポジショニングが考えられたということである。

そして現在、PBの製品ラインは、3層化とサブブランドPBを持つまでに広がりつつある。このようなPBラインの拡張に対して、Kumar and Steenkamp (2007) は、NBのブランドやSKU (最小在庫管理単位) を絞って戦うべきであると述べている。実際にNBはどのような影響を受けているのであろうか。

Pauwels and Srinivasan (2004) は、PBの導入による影響を、高品質NBメーカーと2位価格層NBメーカーに分けて調べた。なお、高品質メーカーとは、シェア1位企業のことではない。高品質NBメーカーは、製品数を増加させ、平均小売価格を高め、シェアを高めていたのに対し、2位価格層NBメーカーは、大きくシェアを低下させていた。PBの導入は、品質・価格の程度がPBに近いNBに大きな影響を与えていたのである。

一方、Geyskens, Gielens and Gijsbrechts (2010) は、消費者意思決定における文脈効果を利用して、低価格型PBと高品質型PBの導入による既存NBへの影響を、実際の導入実験から調査した。極端な選択肢の提示が中間の選択肢の選択確率を高めるという妥協効果から、低価格型PBの導入が標準型NBのシェアを高めること、また選択されないような選択肢の提示が他の選択肢の確率を高めるという魅力効果から、高品質PBの導入が高品質NBのシェアを高める可能性がある¹と述べた。

PBは、品質・価格の程度に近いNBにより影響を与えている。また、PB3層化の導入は、NBに正の影響を与える場合もあるものの、そこにはPBのブランド力など微妙な条件も作用しているように思われる。そして、実際にPB製品ラインの品質・価格の程度は、各小売業によって異なる。そのように考えると、NBメーカーとしては、PBポートフォリオに左右されないNBポートフォリオを構築するより他はないのかもしれない。

1 妥協効果、魅力効果については、竹村 (2004) 参照。

その際に参考となる1つの事例として、浦上・矢作（2014）はPBの浸透を防御していると思われるNBのライン拡張の例をあげている。マヨネーズ・メーカーであるキューピーの長期間にわたる健康訴求タイプのブランド拡張や、スナック菓子メーカーであるカルビーの多様な味の新製品を頻繁に投入する製品ラインの拡張である。前者は長期的に一貫した品質の差別化を追求した例である。後者は、1つの品質レベル内での製品バラエティの差別化を維持し続け、売場を面的に抑えていこうとする例である。品質の差別化と製品バラエティの差別化を区別した上で、長期的な差別化のポイントを定め一貫して開発を続けることが重要と思われる。

ポートフォリオ構築の今1つの課題は、サブブランドPBへの対応である。イギリスの小売業は、その情報力や商品開発組織を活かしてカテゴリー横断的なサブブランドPBを開発しており、それが競争優位につながっている（藤岡 2014、矢作 2014a）。カテゴリー横断的であるために小売業の強さとなるが、1つ1つのカテゴリーにおける売上金額は低いかもしれない。しかし、サブブランドPBは、今後の商品開発のテーマや消費者の価値観を示しているため、メーカーとしてどのように対応するのか検討すべき課題と思われる。

5. イノベーション

イノベーション活動はPBの浸透に対抗する大きな手段であるが、PBの浸透がイノベーション活動を不活発にすることも考えられる。その理由は、PBの浸透に伴うNB価格の低下が製品開発への資源を抑制する可能性があるためである（Anselmsson and Johansson 2009）。また、NBメーカーは、一度PB製造受託を始めれば受託先小売業への依存度が高まり、PBの要望を聞いているうちにNBへの焦点が低下するためである（Quelch and Harding 1996；Kumar and Steenkamp 2007）。PBの浸透に伴い、イノベーション活動は活発化するのか、それとも抑制されるのだろうか。以下は実証分析である。

Ward et al. (2002) は、アメリカの食料品店1万1300店における32カテゴリーを対象に、1996年から1999年のデータを用いて、カテゴリーごとに、PB比率の変化と1メーカー当たりの商品数の変化の関係を調べた。32カテゴリーのうち、有意な負の関係となったのが7カテゴリーで、有意な正の関係が1カテゴリーであったことから、PBの浸透は、1メーカー当たりの商品数の減少につながる、あるいは商品数と関係ないと述べた。

Anselmsson and Johansson (2009) は、スウェーデンの34食品カテゴリーを対象に、2000年から2004年のデータを用いて、PB比率と新商品発売数の関係を分析した。PB比率そのものは新商品発売数と関係がなく、PB比率の変化と新商品発売数の変化には正の相関関係があることがわかった。PBの浸透に対して、NBメーカーのイノベーション活動が活発になったことを示している。

Martos-Partal (2012) は、142カテゴリーを対象に、2004年から2006年のデータを利用して、新商品発売数とPB比率の関係がカテゴリーごとの市場条件に依存するかを調べた。市場条件とは、小売パワー（PBシェアで測定）とカテゴリーの売上・利益という2つの要因で、小売業とメーカーの戦略に関連する。4つのカテゴリーに分類して分析を行った。小売パワーが大きく売上・利益も大きいカテゴリー、小売パワーが小さく売上・利益も小さいカテゴリーでは、PB比率と新商品発売数の関係は認められなかった。理由は、前者では小売業がPBに取り組む意欲が最も高いこと、後者ではメーカーがコストの高いイノベーションではなく価格プロモーションや広告活動に取り組むことが考えられた。それ以外の2つのカテゴリーでは、PB比率と新商品発売数には正の相関関係が認められた。市場条件の解釈に疑問が残るものの、市場条件に依存して、PBの浸透に対してメーカーのイノ

バージョン活動が活発化することが示唆された。

上で述べた Ward et al. (2002) は、メーカー当りの商品数を被説明変数としているが、PB 比率が高まれば、低価格商品を中心に NB 商品数は減少する可能性が高い。つまり、このことがイノベーション活動の低下を示すものではないと思われる。したがって、メーカーのイノベーション活動は、PB の浸透に対して、小売業のパワーなどの市場条件に影響を受けるものの、基本的には活発化すると考えられる。ただ、市場条件については、さらに検討が必要である。製品ライフサイクルの違い (Martos-Partal 2012) や、浸透する PB の内容によっても異なることが考えられる。模倣型 PB が多い場合と高品質 PB が多い場合で、メーカーの商品開発を促す程度は異なると思われる。

PB の浸透に対し、市場条件に影響を受けるが、メーカーはイノベーション活動を活発化させる。しかし、問題は、新商品発売数だけでは、実質的な効果を把握できていないことである。実質的な効果とは、新商品の販売金額やシェアの向上である。PB の浸透に対して、イノベーション活動が活発になり、長期的に NB のシェアは回復しているのであろうかという視点である。また、新商品の内容も確認したい 1 つの指標である。例えばイノベーションの程度として、①模倣、②商品ラインの拡大、③新しい形態または新しいサイズ、④新しい製法、⑤新しいパッケージ、⑥革新的な製品、⑦創造的な製品、といった分類が考えられる (Anselmsson and Johansson 2009)。全ての新商品に対して、上の分類を行うことは難しいかもしれないが、より革新的または創造的な程、PB への対抗となる。イノベーションの程度における何らかの変化を見ることは重要である。

なお、高品質 PB がもたらす製品開発については、後で述べる。

6. 広告

広告については、カテゴリー別の PB 浸透に関する研究の中で、PB の浸透を抑制する要因として実証されてきた (Cook and Shutte 1967 ; Connor and Peterson 1992 ; Hoch and Banerji 1993 ; Rubio and Yague 2009 ; 浦上 2013)。

広告をはじめとしたブランド構築の結果、NB は PB に比べ価格プレミアムを得ている。Apelbaum, Gerstner and Naik (2003) は、『消費者レポート』の 78 カテゴリーのデータを用いて、PB の平均品質が NB のそれを上回っている 22 のカテゴリーでさえ、NB は 29% の価格プレミアムを得ていることを明らかにした。PB と NB の品質が同程度の場合には、NB が 37% の価格プレミアムを得ていると推測した。広告だけがブランド構築につながっているわけではないが、広告等による効果が確認できたことになる。

7. 価格

大手 NB メーカーは、PB に対抗するために、または PB からシェアを取り戻すために NB の価格を引き下げてきた (Steiner 2004 ; Keller 2008)。しかし、価格の低下が、どの程度 PB に対抗してきたのかは定量的な調査では明らかになっていない。

カテゴリー横断的に、NB と PB の価格差と PB 比率の関係を調査すると、負の相関関係になることが多い。つまり、価格差が小さいほど、PB 比率が大きくなるという通説と異なる関係である。これには様々な要因が考えられるが、PB 製品の品質が見落とされていて、PB 比率が高いカテゴリーは、PB の品質も高く、価格差が小さくなるという場合がある (Sayman and Raju 2007)。

したがって、時系列の調査が望まれるが、複数のカテゴリーを調べた調査によると、PB の浸透と

ともに、NB 価格が上昇するという場合も少なくない (Ward et al. 2002 ; Bonfrer and Chintagunta 2004)。前にも述べたが、Pauwels and Srinivasan (2004) によると、高品質 NB メーカーは、PB の参入とともに価格を引き上げ、シェアを高めているのである。

NB 全般と PB を比べると、市場セグメントが異なるため、交差価格弾力性は非対称であり、NB メーカーは価格引き下げによって PB からシェアを奪うことは難しい (Baltas, Doyle and Dyson 1997) ため、NB も品質・価格の程度で区分して考える必要がある。PB の参入や浸透に対して、高品質 NB メーカーは逆に価格を引き上げる場合がある一方で、品質・価格の程度が低いメーカーは価格を引き下げざるを得ないと考えられる。また、シェアの高い主要な NB メーカーの行動は定量的には明らかになっていないが、シェアを維持または取り戻すために、PB との価格差を一定の範囲内に抑えている企業がある (Keller 2008)。

価格プロモーションにおいても同様に、単純に価格競争が引き起こされるわけではない。複数のカテゴリーを調べた Ward et al. (2002) によると、PB 浸透に対して、価格プロモーションまた非価格プロモーションはともに減少するまたは関連がないという結果であった。

プロモーションが減少する 1 つの考え方として、Wu and Wang (2005) が示したモデルは、NB メーカーが PB 製造受託を行う場合を想定しており興味深い。PB 製造受託を行った NB メーカーはプロモーションのインセンティブが低下するが、他方のメーカーも PB 導入の影響で売上が低下し、プロモーション資源の低下によりインセンティブが低下する。互いにプロモーションを行わなくなり、小売業も含めたチャネル全体の利益が高まることを示している。単純に他社がプロモーションを行わなくなるとは思えないが、主要な NB メーカーが PB 製造受託を行い、プロモーションを行わなくなれば、他社に対する影響力からカテゴリー全体のプロモーションが低下する可能性はあるように思われる。

8. フランカー・ブランド

フランカー・ブランドとは、低価格・低品質によって、PB を締め出す、または PB の高質化を妨げるための商品である (Hock 1996)。フランカー・ブランドについては定量的研究のみならず事例研究も少ない。その理由は、フランカー・ブランドが、基幹 NB ブランドを守り、PB に対抗するという困難な課題を背負っているため、事例が少ないことが考えられる。

Quelch and Harding (1996) は、P&G 社がフランカー・ブランドを打ち切った例をあげ、フランカー・ブランドによって利益を出すことは難しいと述べている。Verhoef, Nijssen and Sloot (2002) は、オランダのメーカーに対する調査から、フランカー・ブランドは PB に対する直接的な攻撃であるため導入されにくいと述べている。

一方、Nasser, Turcic and Narasimhan (2013) は、モデル分析によって、フランカー・ブランドなどを選択肢とした PB への対抗策がメーカーの能力を軸に変わることを主張した。メーカーのコスト優位性が低い場合には既存 NB の価格と品質の調整で対応するが、コスト優位性が高い場合にはさらに差別化能力の程度で対抗策は分かれる。差別化能力が低い場合には PB 製造受託を行い、差別化能力が高い場合には、PB 製造受託は他社に任せて既存 NB の調整とフランカー・ブランドの導入を行うと述べた。

しかし、現実的には、PB 製造受託とフランカー・ブランド導入は、排他的な選択肢ではないと思われる。浦上 (2014) は、基幹商品の値上げとともに、PB 製造受託の開始とフランカー・ブランドの導入を行った即席麺メーカーの日清食品の事例をあげた。基幹商品の値上げを行った場合には、PB

が導入できない小売業の中でのシェアを低下させないためにも、フランカー・ブランドは必要であると思われる。

フランカー・ブランドは、常に他のブランドに影響を受けるため、長期間にわたり安定的に観察されることが難しいのかもしれない。そのため、重要性や役割が十分に明らかになっていないように思われる。

9. PB 製造受託

(1) PB 製造受託の目的と先行要因

PB 製造受託には様々な目的が期待される。①工場稼働率の向上、②販路の確保、③NB と PB を合わせたシェアの向上、④他メーカーの PB 製造受託阻止、⑤小売業との関係強化、⑥ブランド・ポートフォリオの再構築、⑦製品開発力の強化、⑧PB を利用した新たなチャネルへの参入、⑨PB のコントロール (Dunne and Narasimhan 1999; Gómez and Benito 2008; Gooner and Nadler 2012; 浦上 2014; 浦上・矢作 2014) などである。少し補足すると、ブランド・ポートフォリオの再構築とは、例えばNB の価格を引き上げるためにPB の導入を行う場合である。PB のコントロールとは、例えば受託することによって自社に不利とならないようなPB に仕向ける場合である。

PB 製造受託の意思決定は、いくつかの目的に対する期待とPB 製造受託に伴うコストが考慮されて行われると考えられる。コストは、PB 製造受託がNB と PB という2つの異なる事業における製造活動と流通活動にまたがるものであるため、複雑な影響を受ける。

コストについて、Quelch and Harding (1996) や Kumar and Steenkamp (2007) は、長期的なNB に対する負の影響、例えばNB 事業戦略の混乱や受託先小売業への依存度の向上に伴う営業面のマイナスなどを重視している。したがって、PB 製造受託に否定的である。一方、Dunne and Narasimhan (1999) は、PB 製造受託の継続性や自社NB への影響といった懸念に対して、PB 製造受託をどこまで行うのかという明確な基準を持つことによって、その効果を得ることができると言う。

いずれにしても、PB 製造受託の効果やコストについては、長期的な観点から確認することが必要と思われる。NB 事業戦略にどのような影響があったのか、受託先小売業や他社小売業との関係がどのように変化したのかなどである。

なぜPB 製造受託が行われるのか、先行要因に対する研究はほとんど行われていない。メーカー自身に関連する先行要因としては、これまで述べてきたように、PB 製造受託の目的、NB メーカーの競争地位や規模、マーケティング能力 (負の影響) などが考えられる。競争地位や規模については、Gómez and Benito (2008) は、スペインのメーカーへの調査から、リーダー企業は交渉力の強化やPB 商品のコントロールという戦略的な目的のために製造受託を行っているのに対し、それ以下の企業は生き残りのためであると述べた。

その他の先行要因としては、PB 製造受託を長期的に続けていくためには、マーケティング以外の機能も重要と考えられる (Baltas 1999)。その機能とは生産システムや研究開発である。生産システムとNB・PB の適合性については、PB を含めた生産システムには、固定費が低く中小ロットでも柔軟に生産できるバッチ・システムが向くが、NB だけの生産システムであれば、ラインまたは継続的フロー・システムが向くと考えられる (de Jong and Limpens 2011; Nasser, Turcic and Narasimhan 2013)。また、研究開発については、マーケティング能力に比べて相対的に研究開発能力が高い企業がPB を受託しやすいと考えられる (Verhoef, Nijssen and Sloot 2002)。

(2) PB 製造受託の効果に関する実証的な研究

PB 製造受託の効果に関する実証的な研究は非常に少ない。多数の PB 製造受託メーカーを対象にした定量的調査が難しいため、限られたデータを利用し工夫して行われていることがわかる。PB 製造受託の目的に関するものと、PB 製造受託の収益性に関するものがある。簡単に紹介する。

まず、工場稼働率の向上に関する研究である。Cook and Schutte (1967) は、余剰生産能力を推計し、PB 比率との関係を調べたが関係は認められなかった。余剰生産能力は、現実の生産量の変動を基準に可能生産量から求めたが、年毎の変動が大きくなったため、PB 比率との関係が認められなかったものと思われる。しかし、メーカーへのアンケート調査をみると、余剰生産能力の活用は PB 製造受託の効果であると答える企業は多い。その割合は、わが国では食品メーカー157社に対し75.8% (食品需給研究センター 2010)、スペインでは同様の調査で161社に対し50.6% (Gómez and Benito 2008) であった。PB 製造受託の効果としてよくあげられるものだけに、実証的な研究が望まれる。

次に、小売業との関係強化についてである。ter Braak et al. (2013) は、ドイツとスペインのディスカウンターであるアルディとメルカドーナの取扱商品を対象に、メーカーの PB 製造受託が小売業との関係強化につながることを実証した。PB 製造受託がそのメーカーの NB の陳列確率を高めていたのである。また、メーカーの市場パワーと NB の陳列の関係については、アルディでは認められなかった。アルディのような NB が絞り込まれたディスカウンターの場合、市場シェア 1 位などのメーカーが陳列されやすいと考えられるが、そうではなかったということになる。限られた業態における調査であるが、示唆に富んだものと思われる。

最後に、PB 製造受託の収益性についてである。Chen et al. (2010) は、ある主要な都市部における牛乳カテゴリーを対象に、メーカー 2 社が上位 5 社の小売業に対して、同質化している PB を製造する場合の売上・利益のシミュレーションを行った。その結果、PB を新たに製造したメーカーは、NB とのカニバリゼーション、既存 PB との激しい競争にもかかわらず、カテゴリーの利益を高めた。つまり、NB メーカーは、同質化している PB であっても利益を得るという結果を得た。

10. 高品質 PB の製造受託

高品質 PB は、模倣型 PB ではないためメーカーの製品開発力の強化や利益の拡大につながる可能性がある (Dunne and Narasimhan 1999)。

Omta and Fortuin (2014) は、高品質 PB プロジェクトをオープン・イノベーションと考え、高品質 PB、伝統的低品質・低価格 PB、NB の 3 つのイノベーション・プロジェクトを比較した。対象はオランダの大手加工食品メーカーにおける 20 のプロジェクトである。高品質 PB は、早期の顧客 (小売業) 関与があるために、NB に比べて製品の新規性では劣るが、優越性では優っていること、また市場可能性による競争優位への貢献、社内資源との適合性も高いと結論づけた。つまり、高品質 PB の製品開発の特徴、メーカーにとってのリスクの低さが確認できたのである。

de Jong and Limpens (2011) は、ヨーロッパにおける PB 市場の拡大と変化を指摘している。PB 製造業者は規模拡大し、その原材料サプライヤーやパッケージ・メーカーの専門性が重要となっており、一部のカテゴリーでは、小売業が希少性のある原材料サプライヤーと直接に取引を行う場合があるという。わが国のセブン・イレブン・ジャパンも、サプライヤーを組織化し、商品開発、原材料の共同仕入れ、品質管理の統一を行っている (矢作 2014a)。今後ますます、小売業者の PB 開発の組織や仕組みが発展すれば、小売業者とメーカーが 1 対 1 で PB の製造受委託を行うという関係は少なくなるかもしれない。

高品質 PB の製品開発組織や過程においては、小売業がますます主導権を発揮していくと思われる。高品質 PB はメーカーにも効果をもたらす可能性は大きいが、メーカー自身がコントロールできる余地はより少なくなるように思われる。

11. まとめ

本稿では、NB メーカーの PB に対する対応戦略やその研究上の課題を、Hock (1996) の戦略代替案に基づき検討してきた。まずは、その要点をまとめ、その後に検討できなかった課題について述べたい。

PB ラインの 3 層化やサブブランド PB が普及しつつある中で、NB ポートフォリオの再構築は新たな課題と考えられる。ただ、PB ラインの品質・価格の程度は、各小売業によって異なることから、PB ポートフォリオに左右されないような NB ポートフォリオの構築を目指す他はないのかもしれない。その際の 1 つの考え方として、品質の差別化と製品バラエティの差別化を区別した上で、長期的な差別化のポイントを定め一貫して開発を続けることが重要と思われる。また、サブブランド PB への対応も検討すべき課題の 1 つである。

イノベーションについては、既存研究はその活動を新商品発売数でとらえていた。実質的な効果として、新商品販売金額やシェアでとらえ、長期的に NB シェアの維持または回復につながっているのかという視点が必要である。また新商品におけるイノベーションの程度を確認することも重要である。広告等については、そのブランド構築活動は NB の価格プレミアムにつながっていた。

価格差の縮小については、全てのメーカーが価格を引き下げて対応するわけではない。高品質メーカーは価格での対応を行わないが、品質・価格の程度の低いメーカーは価格を引き下げざるを得ない。また、PB とのブランド力を考慮して、価格差を設定し維持することが重要と思われる。

フランカー・ブランドに関する研究は少ない。長期間にわたり安定的に観察されることが難しいと思われるので、その重要性や役割が十分に明らかになっていないように思われる。

PB 製造受託には様々な目的が期待されるが、その先行要因や効果に関する実証的な研究は非常に少ない。特に、その効果や影響については、NB 事業戦略への影響や受託先小売業との関係変化などが予想されることから、長期的な観点から把握することが重要である。また、高品質 PB はメーカーにも効果をもたらす可能性はあるが、その製品開発組織や過程においては小売業がますます主導権を発揮していくものと思われる。

なお、これらの代替案は排他的なものではない。どのような組合せによって、より効果を発揮するのかということも検討課題の 1 つである。また各代替案の検討から、NB メーカーの対応は長期的な観点から把握すべきであることが理解できた。PB 浸透の影響はすぐに現れるわけではなく、メーカーの対抗策構築にも時間がかかるためである。

最後に、Hock (1996) の戦略代替案の枠組みでは検討できなかった課題を指摘しておきたい。1 つ目は、PB 製造受託の目的であげた PB を利用した新たなチャネルへの参入と関係するが、PB とチャネル管理の問題である。これまでの検討における対象は、1 つのカテゴリーで 1 つの小売業態やチャネルを想定してきた。しかし、異なる業態やチャネルに応じて、NB や PB また専用商品を使い分けているメーカーもある (矢作 2014b ; 浦上・矢作 2014 ; Kumar and Steenkamp 2007)。チャネル・コンフリクトが発生する可能性もあるが、適切に使い分けることによって、シナジー効果も期待できる。まさに、デュアル・ブランド戦略の 1 つの課題である。

2 つ目は、PB 専業メーカーについてである。デュアル・ブランド戦略の対象は当然に NB メー

カーであるが、PB 製造受託における競争相手は PB 専門メーカーである場合もある。PB 専門メーカーは、小売業との協働に経営資源を集中できるので PB 製造受託に向いているという (de Jong and Limpens 2011)。NB メーカーの PB 製造受託の効果や限界などを理解するためにも、PB 専門メーカーにおける競争力の源泉についての研究が必要かもしれない。

3つ目は、NB メーカーによる PB 製造受託の普及が、流通構造を効率化する可能性についてである。これまで NB メーカーの戦略レベルに焦点を当ててきたが、今後の大きな研究課題として、メーカーと小売業の PB 製造受委託と流通構造の効率化というテーマがあることを指摘しておきたい。例えば1つには、大手 NB メーカーと大手小売業が取引を行う際のチャネル全体の利益は、PB の導入によって改善される可能性がある。いわゆる二重マージン問題の改善である (Mills 1999)。また1つには、NB メーカーを、NB メーカーと広告などを行わない PB 専門メーカーに分化させていく可能性である (Baltas 1999)。また前に述べたが、主要な NB メーカーの PB 製造受託がカテゴリー全体のプロモーションを削減し、チャネル全体を効率化する可能性である (Wu and Wang 2005)。

〈付記〉

本研究は平成28年度科学研究費基盤 (C) 研究課題番号 [16K03955] 「メーカーによるデュアル・ブランド戦略の実証的研究」の交付を受けて行った研究成果の一部である。

●参考文献

- Ailawadi, Kusum L. and Bari Harlam (2004), "An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store-Brand Share," *Journal of Marketing*, 68 (1), 147-165.
- 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)
- 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.
- Baltas, G., P. Doyle and P. Dyson (1997), "A Model of Consumer Choice for National vs Private Label Brands," *The Journal of the Operational Research Society*, 48 (10), 988-995.
- Baltas, George (1999), "Understanding and Managing Store Brands," *Journal of Brand Management*, 6 (3), 175-187.
- Bonfrer, André and Pradeep K. Chintagunta (2004), "Store Brands: Who Buys Them and What Happens to Retail Prices When They Are Introduced?," *Review of Industrial Organization*, 24, 195-218.
- Chen, Jack (Xinlei), Om Narasimhan, George John and Tirtha Dhar (2010), "An Empirical Investigation of Private Label Supply by National Label Producers," *Marketing Science*, 29 (4), 738-755.
- 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.
- Connor, John M. and Everett B. Peterson (1992), "Market-Structure Determinants of NB-PL Price Differences of Manufactured Food Products," *The Journal of Industrial Economics*, 40(2), 157-171.
- Cook J. and Thomas F. Schutte (1967), *Brand Policy Determination*, Boston: Allyn and Bacon.
- 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.
- Dhar, Sanjay K. and Stephen J. Hoch (1997), "Why Store Brand Penetration Varies by Retailer," *Marketing Science*, 16 (3), 208-227.
- 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.
- 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.
- Gómez, Mónica and Natalia Rubio Benito (2008), "Manufacturer's Characteristics That Determine the Choice of Producing Store Brands," *European Journal of Marketing*, 42 (1/2), 154 - 177.
- Gooner, Richard A. and S. Scott Nadler (2012), "Abstracting Empirical Generalizations from Private Label Brand Research," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20 (1), 87-104.
- Hoch, Stephen J. (1996), "How Should National Brands Think about Private Labels?," *Sloan Management Review*, 37 (2), 89-102.
- Hoch, Stephen J. and Shumeet Banerji (1993), "When Do Private Labels Succeed?," *Sloan Management Review*, 34 (4), 57-67.
- 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・マネージメント第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.
- Lamey, Lien, Barbara Deleersnyder, Marnik G. Dekimpe and Jan-Benedict E. M. Steenkamp (2007), "How Business Cycles Contribute to Private-Label Success : Evidence from the United States and Europe," *Journal of Marketing*, 71 (1), 1-15.
- Martos-Partal, Mercedes (2012), "Innovation and the Market Share of Private Labels," *Journal of Marketing Management*, 28 (5-6), 695-715.
- Mills, David E. (1999) "Private Labels and Manufacturer Counterstrategies," *European Review of Agricultural Economics*, 26 (2), 125-145.
- Nasser, Sherif, Danko Turcic, and Chakravarthi Narasimhan (2013), "National Brand's Response to Store Brands : Throw in the Towel or Fight Back?," *Marketing Science*, 32 (4), 591-608.
- 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.
- Pauwels, Koen and Shuba Srinivasan (2004), "Who Benefits from Store Brand Entry?," *Marketing Science*, 23 (3), 364-390.
- Quelch, John and David Harding (1996), "Brands vs. Private Labels : Fighting to Win," *Harvard Business Review*, Jan-Feb., 99-109.
- Rubio, Natalia and María Jesús Yagüe (2009), "The Determinants of Store Brand Market Share : A Temporal and Cross-Sectional Analysis," *International Journal of Market Research*, 51 (4), 501-519.
- Sayman, Serdar, Stephen J. Hoch and Jagmohan S. Raju (2002), "Positioning of Store Brands", *Marketing Science*, 21 (4), 378-397.
- Sayman, Serdar and Jagmohan S. Raju (2007), "Store Brands : From Back to the Future," in Naresh K. Malhotra (ed.), *Review of Marketing Research*, Volume 3, New York : M. E. Sharpe, Inc., 132-151.
- Scott Morton, Fiona, and Florian Zettelmeyer (2004), "The Strategic Positioning of Store Brands in Retailer-Manufacturer Negotiations," *Review of Industrial Organization*, 24 (2), 161-194.
- Sethuraman, Raj (2009), "Assessing the External Validity of Analytical Results from National Brand and Store Brand Competition Models," *Marketing Science*, 28 (4), 759-781.
- Steiner, Robert L. (2004) "The Nature and Benefits of National Brand/Private Label Competition," *Review of Industrial Organization*, 24 (2), 105-127.
- ter Braak, Anne, Barbara Deleersnyder, Inge Geyskens and Marnik G. Dekimpe (2013), "Does Private-Label Production by National-Brand Manufacturers Create Discounter Goodwill?," *International Journal of Research in Marketing*, 30 (4), 343-357.
- 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.

- Wu, Chi-Cheng and Chih-Jen Wang (2005), “A Positive Theory of Private Label: A Strategic Role of Private Label in a Duopoly National-Brand Market,” *Marketing Letters*, 16 (2), 143-161.
- Ward, Michael B., Jay P. Shimshack, Jeffrey M. Perloff and J. Michael Harris (2002), “Effects of the Private-Label Invasion in Food Industries,” *American Journal of Agricultural Economics*, 84 (4), 961-973.
- 浦上拓也 (2013) 「2000年代のわが国におけるプライベート・ブランド商品の浸透」『愛知学泉大学現代マネジメント学部紀要』第2巻第1号。
- 浦上拓也 (2014) 「PBの台頭とNBメーカーの戦略」矢作敏行編著『デュアル・ブランド戦略 ——NB and/or PB』有斐閣。
- 浦上拓也・矢作敏行 (2014) 「トップメーカーのデュアル・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。
- 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。
- 竹村和久 (2004) 「プロモーションと消費者心理」上田隆穂・守口剛編『価格・プロモーション戦略—現代のマーケティング戦略②』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。
- 矢作敏行 (1976) 「対抗力概念の再検討と多元的流通システムの展開」『これからの流通産業』流通産業研究所。
- 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) 「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。
- 矢作敏行編著 (2014c) 『デュアル・ブランド戦略 ——NB and/or PB』有斐閣。