

〔査読論文〕

デフレ不況期における プライベートブランド商品の特徵

仲 上 哲

はじめに

I プライベートブランド商品提供の根拠と日本におけるブーム

1. 小売商業の品揃えとパワーシフト

- (1) 分業関係の成立と揺らぎ
- (2) パワーシフトの進展
- (3) 小売業主導型プライベートブランド商品の目的とメリット

2. 日本におけるプライベートブランド商品のブーム

- (1) 1970年代2度のオイルショック後の物価高騰と不況への対処
- (2) 1990年代バブル経済崩壊と価格破壊後の過剰処分品不足への対処
- (3) 2008年リーマンショック前後の物価変動とデフレ再燃への対処
- (4) まとめ

II プライベートブランド商品のタイプと多層的商品配置

1. 4つのタイプのプライベートブランド商品と3層構造

- (1) エコノミーブランド
- (2) クオリティブランド
- (3) ライフスタイルブランド
- (4) コンペティティブブランド

2. 多層的な商品配置の意義と課題

- (1) 多品種化に対応した品揃え
- (2) 多様化の限界と課題

III 日本におけるプライベートブランド商品多様化の検討

1. デフレ対応型プライベートブランド商品

- (1) エコノミーブランドの高付加価値化
- (2) コンペティティブブランドとクオリティブランドの投入

2. 高級プライベートブランド商品の進展と付加的役割

- (1) ナショナルブランド商品への対抗
- (2) インフレ対応の布石

3. コンビニエンスストアの商品政策

- (1) デフレ再燃下におけるコンビニエンスストアの課題
 - (2) コンビニエンスストアの商品政策
- ## IV プライベートブランド商品の多層的配置にかかわる新たな問題と意義
1. 製と販の関係変化と小売商業の自己責任
 - (1) マーケティングチャネルに及ぼす影響
 - (2) 小売商業の自己責任
 2. 小売業主導型プライベートブランド商品の本格的展開がもたらす社会的経済的意義
 - (1) 消費者対応と日本における定着の可能性
 - (2) 流通業の公益性促進

おわりに

はじめに

日本経済は20年以上にわたる長期不況下にある。とりわけ本稿が「デフレ不況期」として対象とする今世紀以降の日本経済は、物価下落が常態化するデフレとこれにともなうマイナス成長に苦しんでいる。2007年にアメリカで表面化したサブプライムローン問題に端を発する金融危機が波及した後一時的な物価上昇が生じたが、2008年秋のリーマンショック後にデフレが再燃しいっそう深刻な不況が再来することになった。このリーマンショック前後における急激な物価変動と不況の深まりのなかで、欧米に比べて遅れているとされていた日本のプライベートブランド商品（以下 PB 商品）の売上が急速に伸びている。

この PB 商品の伸長には、商品領域や品質にかんする次のような特徴がみられる。1 つは大

手小売企業、とりわけセブン&アイとイオンの2強が主導していることである。2つは提供されるPB商品の領域について、従来大手メーカー優位であった商品領域にもPB商品が浸透し大規模に展開されていることである。3つは提供されるPB商品の品質にかんして、日本のそれ以前のPB商品の特徴であった「価格訴求」一辺倒ではなく、「高付加価値」や「高級」「高額」を特徴とするPB商品が提供されることで、多層的な商品配置を基礎にした多様化が進展していることである。

よって本稿は、これらの特徴とその生起要因とをあわせて、以下のような構成において論じる。PB商品の提供主体と商品領域のひろがりにかかわる問題については、日本におけるPB商品の歴史と大手小売企業へのパワーシフトとの関連においておもにⅠで考察する。多層的な商品配置を基礎にしたPB商品の多様化については、Ⅱでそのタイプを整理したのち、デフレ不況期における消費者の価値感シフトとの関連においておもにⅢで検討をすすめる。

以上の検討を通じて本稿が解明すべきであると考ええる課題は次の2つであり、おもにⅣで論じたい。1つはデフレ不況期において大手小売企業が主導的に展開したPB商品戦略の社会的経済的な意義は、それまでの価格訴求型PB商品に比べて、どのような点に見出すことができるのかということである。もう1つは、現在製と販の関係変化と役割分担の変更などを内容とする新たな流通革新が進行していると考えられるが、その内容を必要とさせる現実的な要因として大手小売企業とりわけ2強が主導するPB商品の多層的な商品配置が位置づけられるのではないかということである。

なおPB商品の発展段階にかんしては、イギリスにおける研究から派生して、日本でもジェネリック、低価格、ナショナルブランド商品（以下NB商品）の模倣、付加価値という4段階でとらえることが一般的である¹⁾。本稿ではこの4段階を前提とした上で、価格訴求型と、価値訴求型を含む多様化という2段階に大

括りして論じることとする。

Ⅰ プライベートブランド商品提供の根拠と日本におけるブーム

1. 小売商業の品揃えとパワーシフト

（1）分業関係の成立と揺らぎ

社会的分業が浸透する以前、商品の供給者は自ら生産した商品を自ら販売していた。しかし分業が浸透した資本主義経済においては、商人つまり流通業者は仕入れによって販売する商品を手に入る。仕入れによる商品入手の理由は、自ら生産できないもの、あるいは他の生産者が提供する商品の方が品質およびコストにおいて優れているからである。つまり資本主義経済において流通業者は、生産者が提供する優良品を調達することによって品揃えを行うことが一般的であり、こうして製と販の分業が広く認識されNB商品が成立することになる。小売を含む流通業者とNB商品生産者とが活動を前提し合うことで効率的な商品の供給が可能となる。

しかしながら経済発展は、その活動主体である資本の集積と集中を促進し、独占的産業資本および独占的商業資本を誕生させる。個別の独占資本は社会的分業による利益に優先して、自らの利益取得のために分業を犠牲にした活動を行おうとする。独占的産業資本（大手メーカー）は、自社製品の優先的販売のため自らの利益取得に貢献するマーケティングチャネルを構築して販への関与を強める。同様に独占的商業資本（大手流通グループなど）は、中小メーカーに対し厳しい商品仕様や納品条件を提示して自らの支配下に置こうとする。

独占資本の成立から社会的分業はその有効性を失効させられてきたと言える。近年の傾向として分業関係の揺らぎがいつそう目立つようになってきたのは、製と販の個別の独占資本が中小の流通業者やメーカーに向けていた関与から、製と販の独占資本間の相互浸透および共同へと事態が進展し始めたからである。

(2) パワーシフトの進展

衣料や小型家電にまでいたるコモディティグッズを小売企業が生産できるようになるなど流通業者の製への関与が高まった。他方で売れない状況で生産者が消費者の近くで活動する小売企業との共同を求めるなど生産者の販への関与が高まった。長期不況がこれらの条件を結びつけることにより、小売企業が自社企画商品の提供に進出し、大手メーカーがこれに共同することでPB商品の領域が大規模に拡大されることになったのである。

この両方からのアプローチによって構築される関係はWin-Winである場合もあるが、長期不況下で定着する低価格志向と買い控えという消費者行動の変化に対する川下へのパワーシフトが進行する状況では大手小売企業優位で構築されることになる。大手小売企業がチャネルにおける支配力と取引相手に対する優位性を獲得して、従来NB商品が優位であった生活必需品分野において売上高と利益を追求することに成功し始めたのである。このパワーシフトは、リーマンショック後のデフレ再燃をとまなう深刻な不況の下でいっそう進むことになる。

(3) 小売業主導型プライベートブランド商品の目的とメリット

小売企業が自社企画商品つまりPB商品を提供する目的は、概ね次の点にある。1つは高利益を取得できることであり、もう1つは低価格帯商品の品揃えを充実させることである。

高利益については、メーカーの余剰設備を利用しているため、大ロット発注であればNB商品と同品質である場合でも、その仕入価格が安くなることに起因している。低価格帯商品の品揃えに堪えては、NB商品からいくつかの機能を省くことで、基本機能をはたしながらも低価格販売向けの商品として設計されており、そのための特別な調達先や特別な製造ラインに頼らずにある程度差別的な独自商品として入手することができることによる。

低価格販売を実現して、なおかつ高利益を得

ることができるため、PB商品はデフレ不況期における戦略商品として高く位置づけられることになる。

2. 日本におけるプライベートブランド商品のブーム

大手メーカーが提供するNB商品が全国市場に行き渡っている状況にあって、流通業者のPB商品が受け入れられる要件は、流通業者の経営基盤の確立と経営規模の拡大によって与えられる。これが主体的前提である。他方、流通業者のPB商品を取り巻く社会的経済的環境は、景気や物価変動の影響を受けた消費者ニーズおよびメーカーとの関係によって変化する。これらを勘案すると、日本ではこれまで2度のPB商品ブームがあり、今回は3度目のブームである。つまり1970～80年代におけるNB商品の代替品として生じた第1のブーム、1990年代前半～半ばにかけての円高と品質向上による進化をはたした第2のブームがあり、今回のブームはこれらに続く第3のブームである²⁾。

(1) 1970年代2度のオイルショック後の物価高騰と不況への対処

1970年代半ばに生じたオイルショックによって、日本ではエネルギーと資源不足が露呈し、耐久財から日用品にいたるまでほとんどの商品の原材料価格が引き上げられた。これに買い占めによるモノ不足・モノ隠しが輪をかけ、いわゆる狂乱物価の状況となった。この第1次オイルショックを境目に日本の高度経済成長は終焉し、1970年代終わりに生じた第2次オイルショックとその影響を経過しながら低成長期へと移行する。このような状況が推移する1970年代後半から1980年代前半にかけては、物価上昇と当時戦後最大とされた不況が蔓延した時代であった。

同時期に総合スーパー各社によるPB生活用品がシリーズとして充実されることになる。ダイエーのセービングおよびニューセービングや西友の無印良品が登場し、ジャスコやニチイが

これに追随した（表1参照）。

それまでも流通業者が提供するPB商品として、百貨店各社の衣料やあるいはダイエーのストアブランド商品が存在していたが、この時期の特徴は、積極的にPB商品提供に取り組んだ主体が大手総合スーパー各社であったこと、また生活用品を網羅する商品領域を目指したこと、メーカーとの価格決定権をめぐる対抗を第一義とせず消費者への低価格アピールを第一義としたことにある。

NB商品が値上げされる状況にあって、総合スーパー各社はそれまでのように大手メーカーに対抗してNB商品を安売りするのではなく、中小メーカーから調達した低価格帯商品を低コストで消費者に提供することに活動の重点を移行させた。これが消費者の支持を集めてPB商品ブームとなったのである。つまりこのブームは、NB商品の価格引き上げと一線を画す方向で、消費者の節約行動と総合スーパーの経営戦略がマッチした結果として生じたことに特徴がある。

表1 第1のPB商品ブームに発売されたおもなPB商品

小売業者	PB商品シリーズ名	発売年
ダイエー	ノーブランド商品	1978
	セービング	1980
	ニューセービング	1984
西友	無印良品	1980
ニチイ	生活発シリーズ	1984
	わたしと生活	1985
ジャスコ	シンプルリッチ	1985

出所) 野口智雄 (1995) より作成。

(2) 1990年代バブル経済崩壊と価格破壊後の過剰処分品不足への対処

1990年代初頭にバブル経済が崩壊した。バブル経済期に過剰となった設備は廃棄され、過剰な労働はリストラの対象となった。同様に売れないまま在庫となった過剰な商品がディスカウンターなどに流れ、処分売りに出されることでいわゆる価格破壊と呼ばれる状況が生じた。

しかしながらバブル経済崩壊当初は過剰であったNB商品の在庫も極端な処分売りによって品薄状況になると、これに代替するものとしてPB商品が取り扱われるようになった。低価格とはいえNB商品に代替する商品であったため、当時の流通業者は海外からの輸入品などをPB商品として扱うことでこれに対応した。ミネラルウォーターやビールの輸入PB商品、また日用品では国内調達されたコーラや洗濯洗剤などが消費者の支持を大いに集めることになり、PB商品の第2のブームが生じた³⁾。

バブル経済崩壊直後、消費者は不況とリストラの深刻化や長期化について想定できないほどの将来生活不安を抱いており、節約や買い控えの志向を強めていた。しかし、景気やこれに規定される将来生活の最低限度のラインが見えてくることで徐々にその不安も緩和されていった。バブル経済崩壊後の不況慣れとでもいう状況において、NB商品人気が復活することでPB商品の第2のブームは終息して行くことになる。

日本においてこれまで生じた2つのPB商品ブームは、オイルショック後の物価高や価格破壊後の処分売り商品不足への対処が求められた結果として生じたものであった。ここに見いだせる日本のこれまでのPB商品の特徴は、総じて、高価格で販売されるNB商品の対極に位置づけられるものであった。つまり高価格提供を特徴とするNB商品に低価格で対抗することによるブームであった。そのため、NB商品の価格下落やあるいは高価格でも消費者に受け入れられる状況が生じると、そのブームは低調になった。PB商品は自らの魅力によって売れ続けるほどには定着してこなかったのである。つまり日本の従来のPB商品はNB商品との価格対抗を基本的性格とするゆえ、低価格優先であり、品質は二の次であったと言える。

(3) 2008年リーマンショック前後の物価変動とデフレ再燃への対処

2007年アメリカでサブプライムローン問題が表面化した。その影響は世界中に波及し金融危機と物価高騰がもたらされた。日本でも、2008年には輸入資源価格高騰の影響を受けて一般消費財の物価が上昇した(図1参照)。それまでのデフレ状況から一転して値上げされたNB商品を尻目に、これに対抗するように低価格PB商品に消費者の支持が集まった⁴⁾。

しかし2008年秋にアメリカで大手証券会社リーマンブラザーズが経営破綻したことにとともに、世界中に経済停滞が蔓延した。日本でも不況がいつそう深刻化しデフレが再燃することになる。このような状況の下で、NB商品の低価格販売が開始され、低価格PB商品に対する消費者の割安感が薄れることになる。

ところが2010年秋あたり以降におけるPB商品の展開過程は、失速状況に陥ったもののすぐに回復した。それはこれまで2度あったPB商品ブームの終焉と比べて、次のような特徴を示しながら、少し異なる展開を見せることになる。1つは不況の深刻さゆえNB商品の復活が遅れていることである。2つは値頃感を重視する消費者に向けて、PB商品が多層的に展開されながら、それ自体の魅力を強力にアピールし

始めたことである⁵⁾。3つはこの両方の事態を受けて、大手小売企業と大手メーカーが一体化したビジネスモデルが多く見られるようになったことである。

つまり2010年以降におけるPB商品の新たな展開と第1および第2のPB商品ブームとの違いは次の点にある。まずPB商品がNB商品と品質および価格において全面的に競うことが意図され、高付加価値、高級、さらには後述するように超低価格(激安)といった多層的な展開をしたことである⁶⁾。とりわけ高付加価値PB商品および高級PB商品は差別化を追求する上で重視され、そのため自社開発型から大手メーカーとの共同開発型にビジネスモデルを進展させる必要性が高まった。2010年以降に際立つ特徴を有するこのPB商品展開を、本稿では第3のPB商品ブームと規定する。

(4) まとめ

以上見たように、第1と第2のブームおよび第3のブーム直前の状況のいずれもが、NB商品との対抗を意識した低価格対応を行うためのPB商品展開となっていた。

しかしながら今回のPB商品ブームは、第1および第2のブームと異なる展開を示している。この要因として、その事前状況および条件

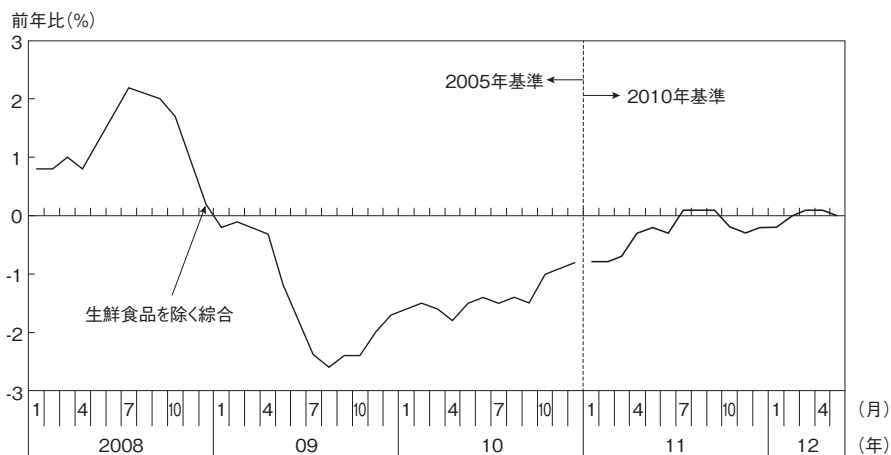


図1 消費者物価の動向

出所) 内閣府『平成24年度 年次経済財政報告』54ページより。

がかかわっていると考えられる。ここでは次の3つを確認しておきたい。1つは1990年代から続く長期不況に対応する低価格商品戦略として位置づけられたPB商品が、品質にかんする信頼の獲得を重視して継続的に取り組まれ、リーマンショック前に生じた一時的物価上昇期に消費者の支持を集めたことである。2つは長期不況下におけるパワーシフトが日本における小売業主導型PB商品の提供を拡大させた主体的条件であったが、これがリーマンショック後の不況再来でいっそう進展したことである。3つは長期間継続する不況の下で雇用と賃金水準の状況が悪化し、低所得者層が増えることによる急速な所得格差の拡大が進んだことである。

以上の状況から今回のPB商品ブームが生じた。その具体的な展開過程と問題点について、以下ⅢおよびⅣで論じる。これに先立ち、多層的な商品配置にかんする枠組みをⅡで整理する。

Ⅱ プライベートブランド商品のタイプと多層的商品配置

PB商品はNB商品が全国市場に行き渡ったのちに、おもに流通業者によって自主的に企画されるため、提供順序における後発性がある。またNB商品の価格や品質の変更に反応して対処するという商品の改訂における後発性もある。

それゆえ消費者の支持が最も多く集まるトップブランドのNB商品を基準にして、価格の上・下、品質や機能にかかわる価値の優劣、およびそれらの組み合わせなどから、様々な特性をもつ商品のタイプが登場する。このことはNB商品、PB商品を問わず、商品政策（以下MD）にかかわる当然の帰結である。とりわけ後発性の強いPB商品はそうならざるを得ず、むしろ多様な商品配置がなされるほどに本格的な展開がなされているとさえ言える。

1. 4つのタイプのプライベートブランド商品と3層構造

PB商品は、トップブランドのNB商品を基準にして、複数のタイプが展開されるが、ここではこれを4つのタイプとして整理する⁷⁾。

（1）エコノミーブランド

NB商品の機能のうちいずれかを省略することによって低価格で提供される、最も本来的なタイプのPB商品である。イオンが提供するPB商品トップバリュのメインブランド「トップバリュ」などがこれにあたる。基本的な機能をはたす品質を満たす限り、低価格であることを優先する消費者の節約ニーズに訴求する。

（2）クオリティブランド

エコノミーブランドよりも高い品質で提供される、いわゆる高級PB商品である。トップブランドのNB商品と同程度の品質である場合は価格を安く設定し、同程度以上の価格である場合はNB商品を上回る品質を提供する。「トップバリュセレクト」やセブン&アイが提供する「セブンプレミアムゴールド」（現セブンゴールド）などがこれにあたる。価格よりも、商品の機能や品質を優先する消費者のニーズに訴求する。

（3）ライフスタイルブランド

特定の機能にこだわりをもたせることによって、その特徴をアピールして提供されるPB商品である。素材の品質や産地、環境への配慮といった特定の機能や価値があることが重要であり、必ずしも低価格で提供することを前提とはしない。「トップバリュ共環宣言」「トップバリュグリーンアイ」「トップバリュヘルシーアイ」「トップバリュレディーミール」などがこれにあたる。特定の商品機能にこだわりを持つ特定の消費者のライフスタイルから生じるニーズに訴求する。

表2 小売3社のPB商品タイプ

	テスコ	イオン	セブン&アイ
エコノミーブランド		トップバリュ	セブンプレミアム
クオリティブランド	ファイネスト	トップバリュセレクト トップバリュプレミアム	セブンゴールド
ライフスタイルブランド	オーガニック ヘルシーリビング フリーフロム フェアトレード キッズ	トップバリュ共環宣言 トップバリュグリーンアイ トップバリュヘルシーアイ トップバリュレディーミール	
コンペティティブブランド	テスコバリュー	トップバリュベストプライス	ザ・プライス

出所)『日経流通新聞』2013年3月22日を参考に作成。

注1) セブン&アイには現在ライフスタイルブランドに該当するものはない。

注2) アメリカの代表的な小売企業ウォルマートは、本来的にNB商品の安売りを重視しているため、表からは除外した。

(4) コンペティティブブランド

エコノミーブランドよりもさらに低価格を実現した超低価格PB商品である。ディスカウンターと競争するために、あるいはグループ内のディスカウント業態向けの必要性から提供される、いわゆる激安PB商品である。「ベストプライス by トップバリュ」(現トップバリュベストプライス)などがこれにあたる。

以上の4つのタイプのPB商品について、内外の主要小売企業3社ごとの一覧を表2に掲げた。この4つのタイプのうち、ライフスタイルブランドを除く3つは、多数の消費者に共通する一般的な値頃感を前提としており、それゆえ価格順に層を形成していると考えられることができる。よって本稿では4タイプのPB商品が3層構造プラスワンという多層的商品配置で展開されつつあるものとして議論をすすめる。

2. 多層的な商品配置の意義と課題

PB商品が多様化される際に考慮されるべき点や多様化に際して直面する課題として、次の2つを指摘しておく。

(1) 多品種化に対応した品揃え

現代の小売企業がPB商品を多層的に配置す

る理由は、競争上の優位が期待されるからである。PB商品が多様化される際には、NB商品のトップブランドとの差異性を後発的に実現するという競争的観点、あるいはPB商品間における差別化という競争的観点から取り組まれる。

近年の日本では、この競争的観点の背景に多品種少量のシステムという状況がある。つまり日本経済が低成長経済に移行するにつれ、高度経済成長期の大量生産・販売のシステムは、多様な消費者ニーズに対応するための多品種少量生産・販売のシステムへと転換されてきた。小売企業にとっても多品種少量のシステムに役立つ戦略的なMDがもとめられ、この多品種化にPB商品が利用されてきた。つまり小売企業各社が他社と差別化された商品を手立としてPB商品が利用されてきたのである。多様なPB商品を用いた品揃えは、多様化した消費者ニーズに対応するにあたり、低コストで手取り早い方法なのである。そしてこのような競争的観点から行われるPB商品を用いた多様な品揃えの取り組みは、デフレ不況期においても継続され、個々のPB商品のタイプごとに共通する特徴を明確にしながら、いっそう本格的に展開されることになる。

(2) 多様化の限界と課題

しかしながら、PB 商品を大規模に提供できるほどの小売企業は、多くの業態をグループ内に有している場合が多く、この場合それぞれの業態ごとに適した PB 商品がある。多様化といえども、限りなく追求することはできない。多様化とスケールメリットをいかに整合させるかが課題となる⁸⁾。

また、消費者が当該商品から受け取る、価格と価値のバランスとしての値頃感に対処することが重要になる。多様な PB 商品であっても個々の商品が、値頃感のどのポジションに位置するタイプの商品であるかを考慮して、商品開発とコスト管理がはたされなければならない。

消費者が受け取る値頃感に対する PB 商品の多層的配置の戦略的な構築について、多業態を展開する流通グループとりわけイオンとセブン＆アイの2強を例にしつつ、節を改めて論じる。

Ⅲ 日本におけるプライベートブランド商品多様化の検討

日本でもクオリティブランドの出現をはじめ、多層的な商品配置にもとづく PB 商品の多様化が進展している。ここではデフレ不況期において、消費者の値頃感やニーズに対応して投入される各タイプの PB 商品の展開過程について考察する。さらに PB 商品多様化の中でも、とりわけリーマンショック後に生じた今回のブームの典型的な事例である高級 PB 商品の企画や、特定の業態への投入を意図して企画される PB 商品について検討する。

1. デフレ対応型プライベートブランド商品

先に I-2-(3) で見たように、リーマンショックの前後における物価変動、およびその後のいっそう深刻な不況再来とデフレ再燃の過程において、PB 商品の位置づけと役割は大きく変化することになった。

(1) エコノミーブランドの高付加価値化

1990年代から続く長期不況下で大手小売企業を含む川下へのパワーシフトが進み、同時に小売業主導型の PB 商品（エコノミーブランド）の展開が継続的に行われてきた。この PB 商品がサブプライムローン危機後の急激な物価上昇に影響されて、低価格 PB 商品として消費者の支持を集めることになったのである。ところがリーマンショック後に再来した不況とデフレの下、NB 商品の価格下落（特売）が広がり、低価格 PB 商品の人気は失速することになった。

小売企業が行いうる PB 商品戦略は複線的なものとなる。商品の価値と価格のバランスを表す値頃感にもとづく商品配置の概念を示したものが図2である。横軸を商品の品質や消費者のこだわりを内容とする価値、縦軸を商品の価格とし、高価値・高価格である NB 商品を右上の象限に置き、先にⅡで整理した PB 商品タイプのうち、NB 商品の機能を省略した低価格 PB 商品であるエコノミーブランドを左下の象限に配した⁹⁾。ここに2極の商品配置が行われ、左下から中央を通して右上に通じる一般的な値頃感水準を見いだすことができる。

ところがデフレの再燃は新たな値頃感水準の形成を促すことになる。所得減少や将来の生活不安を要因とする節約的購買行動およびデフレの心理的作用の結果、図3に見るように一般的な値頃感の水準が右下にシフトするのである。つまり同じ品質や価値の商品であればより低価格で提供されることが、あるいは同じ価格のままであればより高い品質や価値の商品を提供することが求められることになる。NB 商品はそのままの品質や価値で価格下落し、エコノミーブランドはそのままの価格で品質や価値の向上を追求されることになる。NB 商品もエコノミーブランドも右下の象限に近づくのである。

概して、デフレが進行する下で一般的となるこの値頃感水準に対応できる新たな PB 商品がもとめられた。その対策としてエコノミーブランドが高付加価値 PB 商品として刷新されることになった。本稿ではこれを高付加価値化と呼

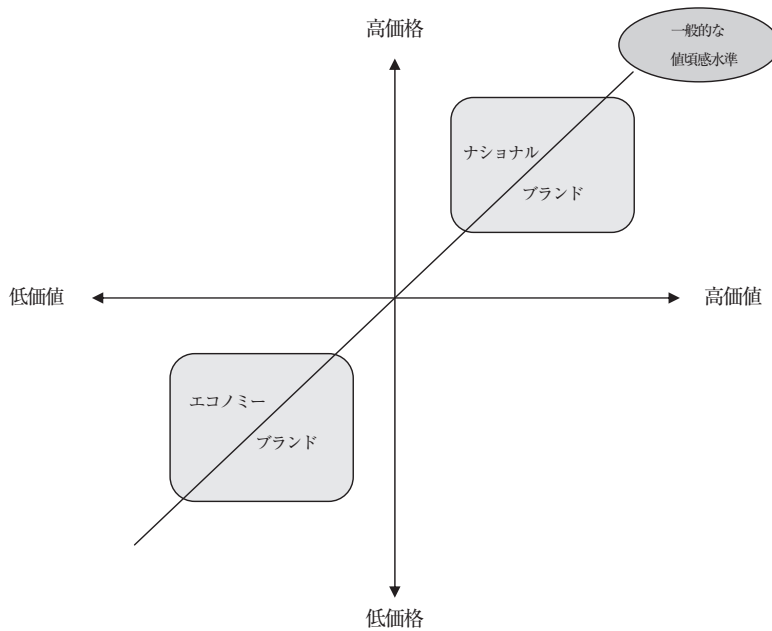


図2 PB商品の基本的配置

出所) 筆者作成。

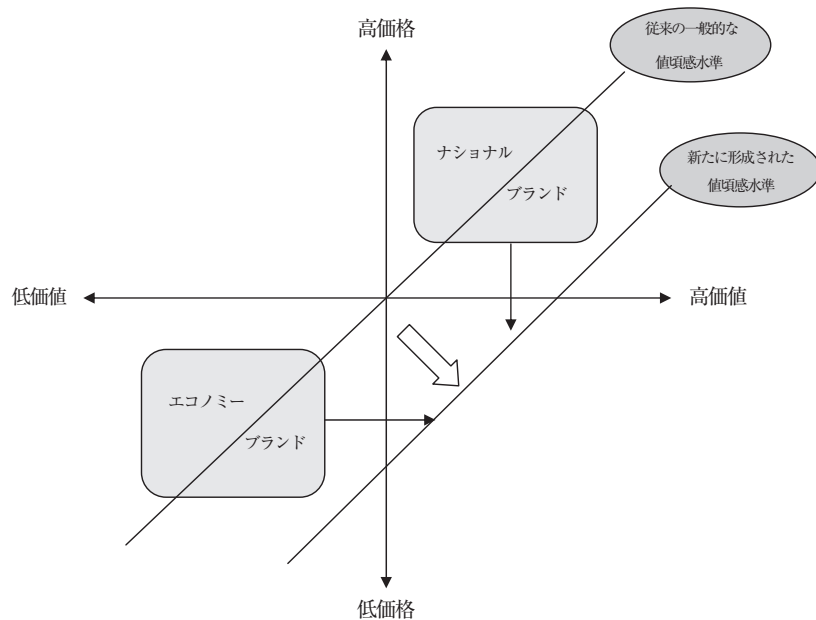


図3 値頃感水準のシフトにともなう商品タイプの移動

出所) 筆者作成。

び、クオリティブランドの場合の高級化と区別する。この高付加価値化されたエコノミーブランドがデフレ対応型 PB 商品の主要部分である。

1994年に始まったトップバリュのメインブランド「トップバリュ」は今回のブーム以前から、デフレ対応型の品質向上を追求していたが、デフレ再燃下でそのスピードを上げる必要性に迫られ、2007年にはトップバリュ株式会社を特定機能会社として独立させ、元々ライフスタイルブランドとして位置づけていたサブブランドも加勢させながら、高付加価値化とそのアピールを積極的に展開することになる。

2007年に販売が開始されたセブンプレミアムの場合、メーカーにダブルネームを承諾させるなど価格や品質面での協力を引き出すことに成功しつつ「プレミアム」と命名したものの、発売の初期には高価格で販売されていた NB 商品よりも少し安く、品質も少し劣るという、実質

的に普通のエコノミーブランドであった。2010年以降デフレが再燃して NB 商品の特売が始まると、他社の多くの低価格 PB 商品（エコノミーブランド）は魅力を失うことになったが、この頃のセブンプレミアムも同様に伸び悩んだ。結局セブンプレミアムは、高付加価値型の訴求を追求するようになり、当初命名した「プレミアム」に相応しい品質と統一的なブランドイメージを、メーカーとの共同開発型ビジネスにもとづいて実現することになった¹⁰⁾。

（2）コンペティティブブランドとクオリティブランドの投入

他方 NB 商品の特売に対しては、他にも2つの方策が採用された。1つは、NB 商品の特売が追いつけないほどの激安 PB 商品であるコンペティティブブランドを投入することである。図4で概念を示すと、これは新たな値頃感水準上にあっても、左下の象限に位置する。イオン

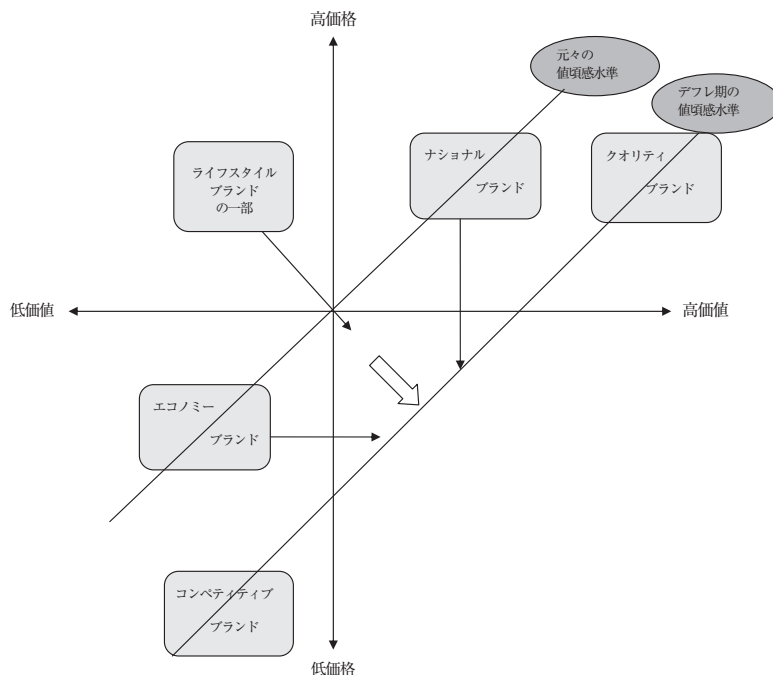


図4 値頃感水準のシフトにともなう4つのPB商品タイプの指定制
出所) 筆者作成。

の反省が発表された2009年3月以降、「ベストプライス by トップバリュ」が食品および日用品でラインナップを拡大した。同年6月には、セブン&アイのディスカウント業態向けPB商品である「ザ・プライス」も販売が開始された。もう1つはNB商品が右下の象限に近づいた後の空いた右上の象限にクオリティブランドを展開することである。「セブンプレミアムゴールド」が2010年9月に市場に投入され、同時期より「トップバリュセレクト」の品目も拡大されている。これの展開意図については別途後述する。

こうして図4のように、NB商品は右下の象限へ、エコノミーブランドも同様に右下の象限へ移動し、空いた左下の象限にはコンペティティブブランド、同様に空いた右上の象限にはクオリティブランドが入り、総じて高価格でありながらも消費者全般から品質の価値を見いだされるものではないライフスタイルブランドの一部が左上の象限に残るという配置を描くことができる。大雑把ではあるが、デフレ再燃下におけるPB商品の多層的配置の展開過程については、このように値頃感水準のシフトと関連づけながら理解することができるであろう。デフレ対応型PB商品は、エコノミーブランドの高付加価値化によって中心が形成され、場合によりライフスタイルブランドの一部による加勢や、コンペティティブブランドとクオリティブランドの投入という補強によってはたされることになる。

2. 高級プライベートブランド商品の進展と付加的役割

リーマンショック後の物価の変動と不況に対応して、日本でもPB商品が多層的に展開された過程については上記に見たとおりであるが、消費者ニーズの多様化に対応する上で、とりわけ近年は高品質で高価格な高級PB商品（クオリティブランド）の投入が注目されている。ここではクオリティブランドという1つのPB商品タイプから消費者の値頃感に対するMDを

検討する。

クオリティブランドの中でもとくに取り組みが大規模かつ本格的で伸長の著しい事例が、セブン&アイのクオリティブランドであるセブンゴールドである。2009年に発売が開始され、2013年現在11品目を展開し、セブンプレミアムに占める売上高のシェアは2%である。今後はそれぞれ300品目と15%に高める意向が示されている¹¹⁾。「金の食パン」「金のハンバーグステーキ」などNB商品のトップブランドより高価格であるにもかかわらずその品質の高さゆえに、従来のNB商品に満足できない消費者の支持を集めている。このように高級PB商品をしてこ入れする意図として、次の2つの点が考えられる。

(1) ナショナルブランド商品への対抗

先にI-2.において見たように、日本のPB商品はNB商品が高価格であることへの対抗上、低価格品として投入されることが多く、NB商品の価格低下とともに売上が失速し企画が打ち切られるという歴史を繰り返してきた。その原因は、NB商品に比べて低品質であることを前提に低価格での浸透を意図してきたからであるが、真の原因はNB商品に品質で対抗できなかったことにある。

ところが今回のPB商品ブームは、過去のPB商品ブームとは様相が異なる。NB商品が低価格販売されても、これを下回る超低価格PB商品（コンペティティブブランド）があり、さらに高付加価値化された低価格PB商品であるエコノミーブランドがNB商品の人気回復を遅らせる要因となっている。このような状況で、図4に見るように、空白となった右上の象限に入り込むPB商品をもつことがNB商品への新たな対抗戦略となるのである。またNB商品に対抗できる品質の向上に必要な大手メーカーとの関係の構築が進んだことも条件となっている。さらに、消費者の多様なニーズに対応する上でNB商品との対抗をいっそう徹底させるために品質の向上を成し遂げることは、他社の

PB 商品との差別化になり、小売業界で進む同質化からの脱却手段として有効な MD の独自性を発揮することに役立つ¹²⁾。

(2) インフレ対応の布石

今回の PB 商品ブームはデフレ再燃によるところが大きい。しかしデフレが終息し物価上昇に転ずることになれば、再びエコノミーブランドやコンペティティブブランドに消費者の支持が集まることになる。ところが物価上昇局面にあっても、クオリティブランドには新たに期待される役割があると思われる。

先に見た図 4 において、デフレ下で形成された新たな値頃感水準にあっても、右上の象限に位置するものがクオリティブランドである。インフレになれば、そのまま単純でなくとも、値頃感がかつての水準に復元されるということになる。だが、値頃感がかつての水準に復元された場合でも、デフレ下にあって消費者から高価格を容認されていたクオリティブランドであれば、消費者の「高価格慣れ」が期待でき、品質を据え置くならば値上げしても支持をつなぎ止める可能性が高い。またクオリティブランドは他のタイプの PB 商品とは隔絶した品質であるため、この広い格差の間で品質を調整すれば価格を据え置くこともできる。このようなことから、クオリティブランドは、値頃感水準の引き戻しに対応するための布石であるとも言える。

3. コンビニエンスストアの商品政策

多層的に PB 商品を展開することができる大手小売企業は、概して多くの業態をグループ内に有している。セブン&アイであれば、そごう・西武、イトーヨーカ堂、ヨークベニマル、セブン-イレブン、ザ・プライスなどである。イオンも同様に多くの業態を展開しており、とりわけ食品スーパーやドラッグストアの分野でセブン&アイを上回る店舗の展開と売上高を達成している。グループ内のいずれの業態を重視するかによって PB 商品アイテムの構成内容に特徴が見られる。コンビニエンスストア業態に

重点を置くセブン&アイは菓子や惣菜および飲料などで先行し、スーパー業態に重点を置くイオンは食材や調味料および日用品などで先行する¹³⁾。

PB 商品は、当初からグループ内の全業態を対象とした企画としてあるいは他のグループとの共同企画として出発する場合もあるが、同じグループ内にある異なる業態のうち、特定の業態向けに投入されることを意図して企画される場合がある。ここでは後者に視点を定め、コンビニエンスストアという 1 つの業態に向けた PB 商品の企画という事例から、消費者の値頃感に対する MD を検討する。

(1) デフレ再燃下におけるコンビニエンスストアの課題

リーマンショック後の深刻な不況と再燃したデフレの影響を受けて、バブル経済崩壊後の長期不況下にあってもチェーン全体の売上高を伸ばしていたコンビニエンスストアの既存店売上高が過去最大のマイナス幅を記録した。

原因の 1 つは、不況による来店客数と客単価の減少にある。もう 1 つの原因は、食品および日用品を扱うスーパーやドラッグストアなどが NB 商品の特売を含む低価格販売を強化したことによって、コンビニエンスストアの商品価格が割高に感じられるようになったことにある。つまり不況の影響もさることながら、一般的な値頃感がシフトしたことにコンビニエンスストアの商品価格が消費者の購買行動から置き去りにされてしまったのである。

利便性で集客してきたコンビニエンスストアではあるが、深刻な不況の再来とデフレの再燃に直面して、値頃感がある商品をもとめる消費者の要求にもいよいよ対応しなければならなくなった。よってその対策には 2 つある。1 つは利用客が離れることを防ぐための価格対応であり、もう 1 つは利用客層の拡大である。この 2 つに別途の対応をしては資源と戦力が拡散するだけである。2 つを同時に解決する MD が展開されなければならない。

(2) コンビニエンスストアの商品政策

値頃感を求める消費者に対して値引き販売を開始することは、コンビニエンスストアの業績回復にとって有効であろうか。コンビニエンスストアを利用する客は、おもにその利便性ゆえにコンビニエンスストアを利用していたのであって、必ずしも安売りを望んでいるわけではない。また小型店舗であるコンビニエンスストアは、低価格大量販売には適していない。要するに、コンビニエンスストアがとるべき価格対応策については、値引きによる単純な安売りが行われることは期待されていないばかりか、そもそも不可能である。では単純な安売りを採用することなく、新たに形成された値頃感水準に追いつくにはどうすれば良いのか。この方策がPB商品を利用したMDの採用であった。

コンビニエンスストアに適したPB商品が企画される。これの特徴は従来の価格訴求型PB商品ではなく、高付加価値型PB商品ということにある。コンビニエンスストアで扱う商品は、3000の基本アイテムに絞られており、同じ商品領域のアイテムを複数種類揃えるスーパーに比べても極めて少ない。少品種ゆえにアイテムごとの発注数量が大ロットになり、PB商品の場合も同様に絞り込まれたアイテムごとの大ロット発注となる¹⁴⁾。先に図4において、一般的な値頃感水準上で左下の象限に位置したエコノミーブランドが新たな値頃感水準上で右下の象限にシフトして高付加価値型PB商品として刷新されることを確認した。コンビニエンスストア向けPB商品の場合には、一般的な高付加価値型PB商品と同じ価格であっても、スケールメリットを発揮してより低コストで企画されるため、つまり右下の象限への移動幅が大きく、いっそうの高付加価値を実現することができる。

この低価格高付加価値型PB商品がシリーズ化されて、特定の客層にアピールされる。例えばセブン-イレブンでは、セブンプレミアムを朝食、ランチ、軽食、つまみと展開してサラリーマンの全ての時間を包摂している¹⁵⁾。また

ローソンにおけるローソンセレクトやミニストップにおけるトップバリュレディーミールは、スーパーからの客を新規に獲得することを意図して企画されている。

NB商品や比較可能な他の業態でも扱われる商品の値引きによる価格訴求ではなく、低価格高付加価値型PB商品で値頃感に訴求し、これをシリーズ化することで特定の客層にアピールすることが、デフレ不況下でコンビニエンスストアという業態が採用するMDなのである。逆にこの低価格高付加価値型PB商品は、コンビニエンスストアに適合した特徴を持つ商品であるとも言える。

セブンプレミアムやトップバリュレディーミールは、このようなコンビニエンスストア向けPB商品の特徴を持ちながら、グループ内でも普及されており、特定業態に適したPB商品が流通グループのPB商品全体の多様化に貢献するという好例となっている。

Ⅳ プライベートブランド商品の多層的配置にかかわる新たな問題と意義

ここまで多層的な商品配置を基礎にしたPB商品の多様化について、Ⅰでは経済的背景を説明し、Ⅲではその展開過程を消費者の値頃感への対応から論じた。本節ではこれらを前提にして次の2点について論じる。1つは、大手小売企業が主導するPB商品の多層的な商品配置が、それに必要な製と販の関係変化と役割の変更などを生起させる現実的な要因になっているのではないかということである。もう1つはデフレ不況期において大手小売企業が主導的に展開したPB商品戦略の社会的経済的な意義は、どのような点に見いだすことができるのかということである。

1. 製と販の関係変化と小売商業の自己責任

(1) マーケティングチャネルに及ぼす影響

今回のPB商品ブームは、低価格品としてのPB商品一般ではなく、多層的な商品配置を基

礎にしたPB商品の多様化に特徴がある。とりわけ、不況とデフレの影響でNB商品の低価格化が進むなか、高級PB商品であるクオリティブランドの提供やエコノミーブランドの高付加価値化が進められている。このような方法によってNB商品への対抗を進めるには、高度な製品技術と効率的な生産設備を持つ大手メーカーとの共同が不可欠となる。

この共同を遂行するには、大手メーカー側にもメリットがあることが条件となる。メーカーがPB商品を引き受ける事情の1つに、製造の空きラインの稼働率をあげることがある。そのためには小売企業が企画段階から関与するPB商品の契約は安定的な取引の前提となる。

また空きラインといっても、当然のことながら限りがあり、どの取引相手にも提供されるものではない。よってメーカーは自らのメリットを最大限に引き出すことができる小売企業を、パワーシフト後にかかわらず、「逆選別」する。その結果、家電量販店の独自商品の場合に近似した取引である大ロットの発注先を優先することになる¹⁶⁾。

こうして逆選別された大手小売企業のみが現在のPB商品提供を主導でき、その結果、寡占度が高まることになる。他方製造する側でも、不況期にかかわらず販売シェアを高めることになる。製と販は相互に寡占化を促進しあうことになり、マーケティングチャネルから、中小の製および販さらには配の排除が進むことになる¹⁷⁾。

PB商品が多様に展開することは、一見するならば、大手小売企業主導型のPB商品がメーカーの寡占に対抗しているようであるが、内実は互いの寡占化を進めるのであり、高級・高付加価値PB商品を含む多様化はとりわけこの進展を促進する要素となっている。

(2) 小売商業の自己責任

様々なタイプのPB商品が多層的に展開される小売商業の売場は、当然ながら、PB商品で埋めつくされる。買い取り契約で取り揃えられ

たPB商品は、SPAに通じる特徴をもつ。つまりそこでしか買えない付加価値と高い粗利益を期待できる一方で、買い取りのリスクを大量販売で吸収することがもとめられる¹⁸⁾。しかしながら、売れ残りや廃棄にかんする自己責任は常につきまとうため、PB商品を本格的に展開する上でこれが支障とならないよう、回避あるいは緩和の手立てが講じられることになる。

コンビニエンスストア本部はこの自己責任を、オーナーに転嫁する。買い取ったのはオーナーであり、廃棄もオーナーの負担で行うことを内容とするFC契約が取り交わされている。オーナーは仕入れ原価の一部だけでも回収するために消費期限が迫った商品の値引き販売を行おうとするが、この行為は本部との契約に抵触することになる。これは以前からの商慣行を利用して、PB商品の自己責任をも追加的に転嫁させようとする事例である。

また流通業界にはいわゆる「三分の一ルール」がある。これは、製造から賞味期限までの期間を3分割し、最初の3分の1以上を経過した商品は小売業者に納品してはならず、最後の3分の1以内になった商品は売場から撤去するという業者間における暗黙の了承である。これを社会的な資源の節約という観点から見直そうという機運が高まっている。いずれにせよPB商品を扱う大手小売企業にとっては、売れ残りや廃棄にかんする自己責任を緩和できる環境が整うことになる。これは商慣行を見直して自己責任を緩和させようとする事例である。

以上のように、小売業主導型のPB商品が多層的に配置されることは、その企画および提供にかかわるチャネル内において、各主体間の関係を変化させるとともに、それに適した役割と関係をもたらすのである。

2. 小売業主導型プライベートブランド商品の本格的展開がもたらす社会的経済的意義

デフレ不況下において大手小売企業が主導的に展開したPB商品戦略がもたらす状況には、

いかなる経済的有効性や社会的意義があるのか。ここではこれにかつての価格訴求型 PB 商品との比較において検討する。

(1) 消費者対応と日本における定着の可能性

今回の PB 商品ブームは、デフレ不況期における消費者の購買行動の変化に対応したものである。消費者が節約と買い控えの傾向を強める要因は2つある。1つは長期不況下において所得減少や将来の生活不安を考慮してのことである。もう1つは新たな値頃感水準が形成されれば、価格低下や、あるいは以前と同じか場合によっては高い価格であってもそれ以上の価値を取得できるというデフレ期待感があるからである。

この消費者の意識と購買行動を前提に、デフレ対策として有効な手立てを図った結果として、今回の PB 商品ブームの内容である多様化

が展開された。つまり激安 PB 商品だけでなく、高付加価値 PB 商品および高級 PB 商品が多層的に展開される事態となったのである。図4における4つの象限のすべてを視野に入れて PB 商品が配置されるという内容の MD は、景気の変動にもまた消費者の購買行動の変化にも対応する上で有効な MD である。

かつて、提供される商品配置が、高価格高品質 NB 商品と価格訴求型 PB 商品という2極だけであった時代には、PB 商品は同一の値頃感水準上で NB 商品の好不調に左右されるだけの存在に過ぎなかった。NB 商品も PB 商品も多象限にわたる多様化をしなかった。所得格差がそれほどなく、不況の深刻さや、ニーズの多様化が現在ほど進んでいなかったため、そのような必要に迫られていなかったからである。右上の象限だけで行われた NB 商品の多様化と、景気に応じて低価格訴求をする PB 商品が投入さ

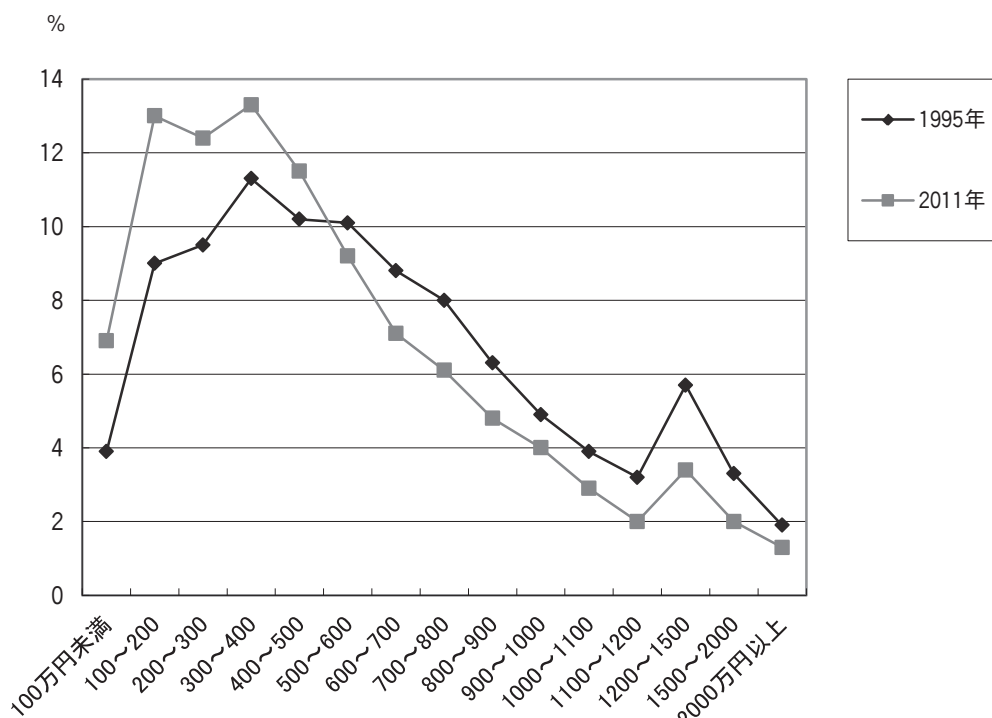


図5 所得金額階級別世帯数分布の変化

出所) 厚生労働省『国民生活基礎調査』(平成10年および平成24年)より作成。

れるだけの状況であった。つまり品質を重視する日本の消費者にとって、商品を選択する際、NB 商品がその基軸とされてきたのである。

しかしこれでは、図5のように所得格差が広がり、ニーズと購買行動が多様化する現代の社会における MD としては不十分とならざるを得ない。PB 商品が4つの象限を視野に入れた多様化を行おうとすることが、従来から品質を重視するがゆえに高付加価値 PB 商品および高級 PB 商品を支持する消費者ニーズに加えて、格差社会における消費者ニーズを満たす有効な手段となるのである。このことが、今回の PB 商品ブームがもつ社会的な意味である。

また、日本の経済と社会の変化に対応しているからこそ、今回のブームでは PB 商品が日本市場において広く定着しつつあると考えられ、このような事態の進展は、格差社会において形成されつつある新たな流通革新の構成要素となると推察できる。

(2) 流通業の公益性促進

小売業主導型 PB 商品は、マクロレベルの流通に対して次のような影響を及ぼす。大手小売企業が展開する MD では、メーカーが自由な競争によって展開する MD よりも、売場と棚割の実情から逆算された商品調達が行われている。それゆえ、小売業主導型 PB 商品には次のような革新的内容がある。1つは、小売業主導型 PB 商品では、売れるように設定された品質と価格のバランスをもつ商品のみが計画的に取り揃えられているため、消費者の値頃感に応じた商品構成になっていることである。もう1つは売場で把握された現実的な消費者ニーズを反映して企画された商品が取り揃えられていることである。

小売業主導型 PB 商品は消費者に受け入れられる素地があるだけでなく、売れ残りや無駄を最小限に押さえることができるという特性をもって、また NB 商品の価格高騰や品薄状況でも消費社会に安定的に提供されている¹⁹⁾。

さらにこの効率性が、消費者による品質の信

頼と結びつくことで PB 商品を提供する主体である流通業者の公益性を高めることになる²⁰⁾。PB 商品が本来的に支持される理由は、NB 商品と同程度かそれ以上の品質であることが判明している場合に、より低価格で提供されていることである。品質の判明はパッケージに記載される保証でも、また消費者の経験によるものでも良い。当初は不確かな品質を前提とした値頃感であっても、モニタリングと改良を繰り返すことで支持は広がる。これを大手メーカーとの共同で行う場合であれ、独自で行う場合であれ、提供される商品分野における流通業の公益性の性格は確実に前進する。

おわりに

2010年代以降に顕著となっている今回の PB 商品ブームは日本における3度目のブームであり、その特徴は、大手小売企業とりわけ2強が主導する PB 商品の多層的な商品配置を基礎とした多様化にあることを確認した。その上で、本論ではこの特徴がどのような状況において生じたのか、いかなる展開過程をへて成立したのか、さらにその意義は何かということを検討してきた。

長期不況期において小売商業へのパワーシフトが進行しつつあるなか、2008年のリーマンショックの前後に急激な物価変動が生じ、不況の深刻化とデフレの再燃がもたらされたことが今回の PB 商品ブームの背景であった。ここにいたって、商品の価値と価格のバランスである値頃感の水準がシフトすることになる。これにもなって NB 商品の低価格販売と低価格 PB 商品の高付加価値化が生じ、空いたスペースに高級 PB 商品および超低価格 PB 商品が投入されたという経緯を見ることができた。

このような多層的な PB 商品展開であるというところに、日本でも PB 商品の急速な進展と定着の可能性を確認することができるのである。NB 商品の特売をはるかに下回る価格での超低価格品、価格据え置きの高付加価値品、品

質にこだわる高級品さらには特定の機能をアピールするこだわり商品を含む展開であることが、縮小する経済と広がる格差を特徴とする日本の社会と経済、そこで進む新たな流通革新に貢献する商品供給の在り方として必要とされている。このような商品提供方法が、日本における今回のPB商品ブームとして現象しているのである。

【付 記】

本稿は、平成23年度阪南大学産業経済研究所助成研究(B)「消費不況下における所得階層別消費者行動の変化とPB戦略の国際比較」の成果報告の一部である。

注

- 1) 根本重之(1995), 戸田裕美子(2008), 重富貴子(2009)などを参照。
- 2) 宮下雄治(2011)を参照。
- 3) 1990年代のPB商品ブームの背景には円高と内外価格差があった(根本重之, 2009, 43ページ参照)。
- 4) このPB商品は、後述するいわゆるエコノミーブランドに分類される。当時はトップバリュが先行し、これに追隨して、当初高級ブランドとして予定されていたセブンプレミアムも実質的にはエコノミーブランドとして投入されることになった。この時期の日本におけるPB商品の展開状況については、『激流』2010年3月号で詳しく論じられている。
- 5) 宮下雄治(2011), 124ページ参照。
- 6) このような本格的な展開と言える多様化を実行できている小売企業は2強に限られている。他方で地方スーパーなど、相変わらず価格訴求型のPB商品提供しかできていない場合が多い。
- 7) 『日経流通新聞』2012年3月22日参照。また中村博氏はPB商品のタイプをその発展の4段階に対応させた4つのタイプとして整理されている(中村博, 2009, 16-17ページ参照)。
- 8) PB商品の多品目化によるリスクおよび収益性の低下については根本重之(2009), 45-47ページおよび『日経ビジネス』2013年1月14日号, 60ページで指摘されている。イオンでは「担当業態」「ブランド・キャプテン」と称される対処が講じられている(『激流』2012年10月号, 25ページ参照)。
- 9) 消費者全般から品質の価値を見いだされるものではないが、価格訴求もあえてする必要がないライフスタイルブランドはその一部が左上の象限に位置づけられるが、商品によっては高品質商品が含まれる場合もあるため、PB商品タイプとしての性格づけを示す図2には反映させていない。
- 10) この典型的な事例がサントリーとのプレミアムビールの契約であり、この経験がセブンゴールドに継承された(『日本経済新聞』2013年6月6日参照)。
- 11) 鈴木敏文セブン&アイ会長談話(『日経流通新聞』2012年12月17日)および『日本経済新聞』2013年6月6日参照。同様にイオンもトップバリュセレクトの拡大を意図している(『日本経済新聞』2013年8月17日)。
- 12) 『激流』2012年10月号, 20ページおよび『日経流通新聞』2012年11月11日参照。
- 13) 『激流』同上, 19ページ参照。
- 14) セブン-イレブンを販路として大量販売が見込まれるセブンプレミアムの場合、多品目化によるリスクと安全のリスクが低下すると指摘される(根本重之, 2009, 50ページ)。
- 15) 『販売革新』2012年8月号, 16ページ。
- 16) 『激流』2010年3月号, 12-13ページおよび2012年10月号, 17-19ページ参照。
- 17) 神戸物産は生鮮品のPB商品を展開するために、コスト構造や生産情報を得ながら、農業・畜産・漁業にまで進出する製販一体を行っている(『激流』2012年10月号, 48ページ参照)。
- 18) 伊藤元重「PB拡大一段と」『日経流通新聞』2012年9月5日。
- 19) オール日本スーパーマーケット協会の事例がある(『激流』2012年10月号, 47ページ)。
- 20) 小売業主導型PB商品の公益性促進にかかわる議論として、メーカーから自社向け商品を提供させる「私性格」についての指摘がある(加藤司・崔相鐵, 2009, 22-23ページ参照)。

参考文献

- 大野尚弘(2010)『PB戦略—その構造とダイナミクス—』千倉書房。
- 加藤司・崔相鐵(2009)「進化する日本の流通システム」『流通チャネルの再編』中央経済社, 第1章。
- 菊池宏之(2011)「小売業におけるPB商品の展開と課題—スーパーマーケットのPB商品を主体に—」東洋大学『経営論集』第77号。
- 重富貴子(2009)「PBの新しい発展段階における消費者の意識と行動」『流通情報』No.480。
- 戸田裕美子(2008)「ブランド管理論への一考察—マックス&スペンサー社のPB戦略を中心に—」

- 『三田商学研究』第51巻4号。
- 中村博（2009）「プライベート・ブランドの成長戦略」『流通情報』2009.1。
- 日本経済新聞社編（2009）『PB「格安・高品質」競争の最前線』日本経済新聞出版社。
- 根本重之（1995）『プライベート・ブランド—NBとPBの競争戦略—』中央経済社。
- （2009）「プライベートブランドのリスクに関する検討」『流通情報』No.480。
- 野口智雄（1995）『価格破壊時代のPB戦略—「低価格・高品質」の秘密を探る—』日本経済新聞社。
- 宮下雄治（2011）「日本におけるPB商品の開発動向と発展可能性—国際比較の観点から—」『城西国際大学紀要』経営情報学部第19巻第1号。
- 『激流』2010年3月号，2012年10月号。
- 『日経ビジネス』2013年1月14日号。
- 『日経流通新聞』2012年3月22日，9月5日，11月11日，12月17日。
- 『日本経済新聞』2013年6月6日，8月17日。
- 『販売革新』2012年8月号。
- （2013年12月20日掲載決定）