

# 日本におけるプライベートブランドの考察

## Consideration of Private Brand in Japan

※このページは審査用の表紙となります。執筆者名は記入せず、「論文タイトル(Title in English)」のみ記入してください。

1. 論文タイトル：日本におけるプライベートブランドの考察

2. 論文タイトル（英語）：Consideration of Private Brand in Japan

3. キーワード：  
プライベートブランド  
ナショナルブランド  
セブンプレミアム  
トップバリュ

#### 4. 日本語論文要旨（500文字以内）

最近、日本ではセブンアンドアイの「セブンプレミアム」やイオンの「トップバリュ」などのプライベートブランド商品が人気を集め、売り上げを伸ばしている。しかしアメリカなどの欧米諸国などに比べると国内のプライベートブランド比率は低い。その理由としては、プライベートブランドの発生の仕方が異なるという点があげられる。アメリカは国土が広く資源も豊かなため、各地方都市において個人経営店が自社ブランドを確立し、それが国内中に広まっていった。一方、日本は国土も狭く資源もない状況において、力を持つ百貨店が独自の流通チャネルを使い自社ブランドを確立していった。また日本人の消費選択傾向として、ブランド志向、つまりナショナルブランドに信頼を置いているということが挙げられるといわれている。この傾向が本当にあてはまるのか性別、年代別、その他の環境要因別にフィールドワークで調査を行う。その結果をアメリカ人の傾向と比較し、日本人が消費選択において何を重点に置いているかを明確にする。

#### 5. 英語論文要旨（200word程度）

Recently, private brand products such as "Seven Premium" of Seven & i Holdings and "Top Value" of AEON gained popularity and sales have been increasing in Japan. However, the proportion of domestic private brands is lower than those of the US and other European countries. The reason for this is that the way in which private brands occur is different. USA has a large land area and abundant resources, individual management stores in each regional city established their own brands, which spread throughout the country. Meanwhile, Japan has a narrow country and no resources, department stores with huge power have established their own brands using their own distribution channels. In addition, Japanese consumers like to select national brand products. it is said to be brand-oriented. We will investigate by gender, age group, and other environmental factors by field work whether this trend really applies. We will compare the result with the tendency of the Americans and clarify what the Japanese put emphasis on consumption choices.

## 【目次】

### 第1章 PBとは

#### 第1節PBとは

#### 第2節日本の商業の歴史的背景

#### 第3節今日の日本の小売業を取り巻く環境

#### 第4節PBの誕生

### 第2章 PB小史

#### 第1節卸のPB

#### 第2節小売りのPB

#### 第3節日米PBの差異点 考察

### 第3章 日本の現状

### 第4章 アンケートとその結果

#### 第1節 アンケート結果

#### 第2節 アンケート考察

### 第5章 総括

### 脚注・参考文献



## 第1章 PBとは

### 第1節 PBとは

プライベートブランド（PB）とは小売り卸売業者などの流通組織とともに責任と権限を持って開発販売している商品である。（矢作 1996）<sup>1</sup>一方、寡占的製造企業によって、全国広告が行われている商品は、NBと呼ばれる。NB商品とPB商品の違いはそのブランドの所有者が製造企業であるか、企業であるかである（Shutte 1969）。小売卸売業者は利益率が高いこと、他社にはない独自のストアブランドを開発することで競合他社との差別化を図るという目的でPBの開発位取り組んできた。<sup>2</sup>

### 第2節 日本の商業の歴史的背景

「商業は商品集荷業から始まり、貨幣の歴史とともに発展した。」人々の暮らしにひとつようなモノを、集荷し提供するというビジネスである。商業者が生活用品を集荷するためには、どのような品質や機能の商品が必要なのかという情報と、どこで誰がその商品を作れるのかという情報とについて、基礎知識と最近の情報を知っていなくてはならない。こういった商業活動は初期段階では近隣で調査活動が行われるため、はんいは、地産地消であった。しかし、貨幣の流通量と範囲が広がっていくにつれて商業活動をする事業体が規模拡大をしていった。江戸時代、日本橋で商いを行っていた商家は日本国内各地域から産物を発掘して集荷し、流通させていた。さらには、朱印船貿易によってアジア、中近東、欧州まで商品集荷のネットワークを広げていた。そのような時代背景を踏まえたなかで、越後屋の創業者三井高利は①大衆品主力②先払い、加工機貸し、輸入材料活用で相場を破壊③低利幅で高回転主義④掛け売りなし、正札主義⑤小口単位販売⑥即日仕立て⑦返品自由⑧訪問販売ではなく、店内販売 という流通革命を起こした。さらに高島屋の初代飯田新七の遺訓には 1.確実な品を安く売り、自他の利益を考える 2.商品の品質を正しく客に言い、嘘をついてはならない 3.客は平等に待遇<sup>3</sup>

### 第3節 今日の日本の小売業を取り巻く環境

図1

1

<sup>1</sup> 矢作敏行「PB（プライベート・ブランド）戦略の枠組と展開」（1996）グノーシス：法政大学産業情報センター紀要

<sup>2</sup> 大野尚弘(2010)『PB戦略-その構造とダイナミクス-』,千倉書房

<sup>3</sup> 渥美俊一、桜井多恵子(2010)「チェーンストアの商品開発—これからの核商品企画と「売れ筋」作りの基本」,ダイヤモンド社

<sup>4</sup> 宮下雄治「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

<sup>5</sup> 三村優美子(2010)「小売経営モデルの再検討-成熟消費社会における日本の小売業」『青山経営論集』第 44 巻第 4 号、pp.52-71.2010)。

<sup>6</sup> 本藤貴康「小商圏小売業態のリピート率と売価訴求効果分析-上場ドラッグストア企業の

2009 年

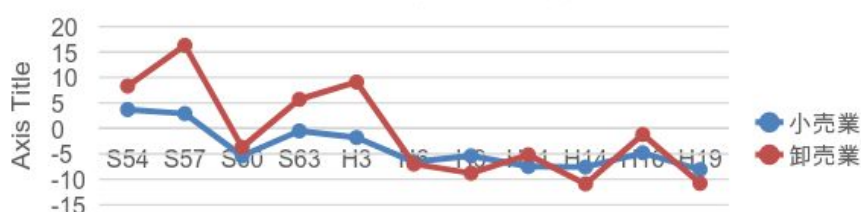
pp.251-

<sup>7</sup> 梶原勝

号、20

<sup>8</sup> 梶原

小売業と卸売業の事業所数 前年比増減率  
の推移（単位％）



3 号、

第 5

- <sup>9</sup>梶原「PB（プライベート・ブランド）流通革命」 p.11
  - <sup>10</sup>安土昌一郎「製薬企業へ発展した薬種問屋：大阪道修町における薬種業者の変遷」『法政大学大学院紀要』2015年3月31日、p.104
  - <sup>11</sup>ジェネリック医薬品：新薬として長年使用され、新薬の特許が切れた後に、製造・販売される医薬品のこと。
  - <sup>12</sup>梶原「PB（プライベート・ブランド）流通革命」 p.11
  - <sup>13</sup>梶原「PB（プライベート・ブランド）流通革命」 p.11
  - <sup>14</sup>梶原「PB（プライベート・ブランド）流通革命」 p.11
  - <sup>15</sup>ウォルマートホームページ、<http://corporate.walmart.com/our-story/our-history>
  - <sup>16</sup>渦原実男「ウォルマートの経営戦略転換とマーケティング」『商学論集』第55巻2・3号、2008年12月、p.91
  - <sup>17</sup>コストコホームページ、<http://www.costco.com.au/About/History.shtml>
  - <sup>18</sup>多田應幹「百貨店のマーチャンダイジングの変遷」『桜美林論考. ビジネスマネジメントレビュー』第3巻、2012年3月、p.60
  - <sup>19</sup>土橋治子「プライベート・ブランド戦略の歴史的変遷」『青山経営論集』第44巻4号、2010年3月、p.114
  - <sup>20</sup>土橋「プライベート・ブランド戦略の歴史的変遷」 p.115
  - <sup>21</sup>大野尚弘『PB戦略：その構造とダイナミクス』千倉書房、2010年、p.
  - <sup>22</sup>土橋「プライベート・ブランド戦略の歴史的変遷」 p.117
  - <sup>23</sup>イオン株式会社「40周年を機に、イオンのブランド「トップバリュ」を刷新」2014年2月、p.1
  - <sup>24</sup>土橋「プライベート・ブランド戦略の歴史的変遷」 p.119
  - <sup>25</sup>セブンプレミアムホームページ<http://www.7premium.jp/index.html>
  - <sup>26</sup>土橋「プライベート・ブランド戦略の歴史的変遷」 p.120
  - <sup>27</sup>陶山計介、後藤こず恵、大田謙一郎『PBロイヤルティ構造の日米英比較』第1巻第2号、日本商業学会、2008年
  - <sup>28</sup>陶山、後藤、大田、前掲『PBロイヤルティ構造の日米英比較』
  - <sup>29</sup>陶山、後藤、大田、前掲『PBロイヤルティ構造の日米英比較』
  - <sup>30</sup>株式会社日本制作金融公庫、『PB商品購入ポイントは「安さ」今後は「おいしさ」「安全性」「健康」も重視』、平成25年3月25日、[https://jfc.go.jp/n/release/pdf/topics\\_130325a.pdf](https://jfc.go.jp/n/release/pdf/topics_130325a.pdf)
  - <sup>31</sup>株式会社日本制作金融公庫、前掲『PB商品購入ポイントは「安さ」今後は「おいしさ」「安全性」「健康」も重視』
  - <sup>32</sup>株式会社日本制作金融公庫、前掲『PB商品購入ポイントは「安さ」今後は「おいしさ」「安全性」「健康」も重視』
  - <sup>33</sup>株式会社日本制作金融公庫、前掲『PB商品購入ポイントは「安さ」今後は「おいしさ」「安全性」「健康」も重視』
  - <sup>34</sup>株式会社日本制作金融公庫、前掲『PB商品購入ポイントは「安さ」今後は「おいしさ」「安全性」「健康」も重視』
  - <sup>35</sup>株式会社日本制作金融公庫、前掲『PB商品購入ポイントは「安さ」今後は「おいしさ」「安全性」「健康」も重視』
  - <sup>36</sup>重富貴子、『日本におけるPBの展開状況とPBに対する消費者意識・態度の変化』[www.dei.or.jp/opinion/staff\\_pdf/shigedomi.pdf](http://www.dei.or.jp/opinion/staff_pdf/shigedomi.pdf)
  - <sup>37</sup>重富貴子、前掲『日本におけるPBの展開状況とPBに対する消費者意識・態度の変化』
  - <sup>38</sup>重富貴子、前掲『日本におけるPBの展開状況とPBに対する消費者意識・態度の変化』
- 表1 神谷涉「米国におけるプライベート・ブランド展開と日本への示唆」 p.35  
[http://www.dei.or.jp/opinion/staff\\_pdf/kamiya07.pdf](http://www.dei.or.jp/opinion/staff_pdf/kamiya07.pdf)

参考文献

- 1) 岡山武史.小売業におけるPB戦略とストアロイヤリティ. 商経学叢.2010.57.P239-258
- 2) 陶山計介.後藤こず恵.大田謙一郎.PBロイヤリティ構造の日英米比較.流通研究.2008.11.P55-69
- 3) 土橋 治子.プライベート・ブランド戦略の歴史的変遷.青山経営論集.2010.44.P111-130
- 4) 浦上拓也.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.2013.2.P29-39
- 5) 梶原勝美.PB(プライベート・ブランド)流通革命.商学研究所報.2014.46.P1-37
- 6) 小川 智由.庄司 真人.プライベート・ブランドと小売戦略.日本経営診断学会全国大会予稿集.2009.2009.P130-133
- 7) 片野浩一.小売業態フォーマットの漸進的イノベーションと持続的競争優位.流通研究.2014.17.P75-96
- 8) 竹内淑恵.大衆薬における下位ブランド購買への推奨販売の効果.流通研究.2006.9.P1-15
- 9) 綿貫 真也.川村 晃司.量販店自社開発商品(プライベートブランド)の“ブランド性”に関する実証的検討:セブンプレミアムとトップバリュに関する検討を中心として.マーケティングジャーナル = Japan marketing journal.2015.34.P102-123
- 10) 大野尚弘(2010)『PB戦略』,千倉書房
- 11) 矢作敏行(2014)『デュアル・ブランド戦略:NB and/or PB』,有斐閣
- 12) 佐藤和憲(2014)『ウッドシステム革新のニューウェーブ』,日本経済評論社
- 13) フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー(2014)『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション
- 14) フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー(2014)『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント(基本編)』ピアソン・エデュケーション
- 15) フィリップ・コトラー、高岡浩三(2016)『マーケティングのすゝめ:21世紀のマーケティングとイノベーション』中央公論新社
- 16) フィリップ・コトラー、有賀裕子訳(2004)『コトラーのマーケティング講義:基本コンセプト300』ダイヤモンド社
- 17) フィリップ・コトラー、恩蔵直人監訳、大川修二訳(2003)『コトラーのマーケティング・コンセプト』東洋経済新報社
- 18) 渦原実男(2017)『流通・マーケティング革新の展開』同文館出版
- 19) 総務省統計局編(2014)『小売物価統計調査年報、動向編』日本統計協会
- 20) 懸田豊、住谷宏(2016)『現代の小売物流』中央経済社
- 21) 廣田誠(2013)『日本の流通・サービス産業:歴史と現状』大阪大学出版会
- 22) 渦原実男(2012)『小売マーケティングとイノベーション』同文館出版
- 23) 新納一徳(1995)『スーパーVSメーカー 流通支配の構図』ぱる出版
- 24) 梶原勝美「PB(プライベート・ブランド)流通革命」商学研究所報.2014.46.P1-37
- 25) 宮下正房(1996)『現代の流通戦略』中央経済社。
- 26) 宮下正房(2002)『商業入門』中央経済社。宮下雄治(2010)「創造的競争と製品戦略」流通経済研究所『流通情報』No.485. pp.66-78. 矢作敏行(2000)「プライベート・ブランドの発展過程-イギリス・スーパーマーケットの場合」『欧州の小売リノベーション』白桃書房。
- 28) Aaker, David A. (1991), Marketing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, Free Press.
- 29) Aaker, David A. (1996), Building Strong Brands, Free Press.
- 30) Cohen, Arthur I. and Jones, Ana Loud (1978), "Brand Marketing in the New Retail Environment," Harvard Business Review, 56, 5 (September/October) pp. 141-148



出典：経済産業省「商業統計表」より 作成

図1より1990年代後半から日本の小売業は苦戦を強いられている。日本の小売業と卸売業の事業所数は減少傾向が続いているが、これは国内消費市場の量的縮小が大きく影響している。図2は国内小売業の市場規模（年間の商品販売額）の推移を指数でみたものである。

図2

出典：経済産業省「商業統計表」より作成 （宮下 2010） 3

金融危機による企業業績の悪化が顕在化した平成9年(1997年)をピークとして、国内小売市場は頭打ち状態である。<sup>4</sup>このような環境変化の中で縮小し続ける市場において、小売業は生き残りをかけた合従連衡を加速した。

たとえば、スーパー業界の競争構造をみると、同業界は長い間、ダイエー、イトーヨーカ堂、西友、ジャスコ、ニチイの上位5社が支配してきたが、この10年の間にセブン&アイ・ホールディングスとイオンの2つの巨大流通グループが誕生した。その他の小売構造の変革として、西友の経営権を獲得したウォルマート・ストアーズをはじめとする巨大

- 
- 31)Ailawadi K. L. and Keller, K. L. (2004), "Understand retail Branding: Conceptual Insights and research Priorities," *Journal of Retailing*, Vol. 80(winter), pp.331-342.
- 32)Deloit & Touche (2010), "Brand Loyalty and the Impact of Private Label products," (accessed November 2, 2010), [available at [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us\\_consulting\\_Brand\\_LoyaltyDebate\\_073010.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_consulting_Brand_LoyaltyDebate_073010.pdf)]
- 33)Geyskens, I. Gielens, K. and Gijbrenchts, K., (2010), "Proliferating Private-Label Portfolios: How Introducing Economy and Premium Private Labels Influences Brand Choice," *Journal of Marketing Research*, Vol.47(October), pp.791-807.
- 34)Kumar, N. and Steenkamp, Jan-Benedict E. M. (2007), *Private Label revolution*, Harvard Business School Press.
- 35)Hoch, S.J. and Banerji, S. (1993). "When do private labels succeed?" *Sloan Management Review*, Vol. 34, No. 2, pp. 57-67.
- 36)Hoch, S.J. (1996), "How should National Brands Think about Private Labels?" *Sloan Management Review*, Vol. 37, No. 2, pp. 89-102.
- 37)Lamey, L., Deleersnyder, B., Dekimpe, M. G., and Steenkamp Jan-Benedict E. M., (2007),
- 38)"How Business Cycles Contribute to Private-Label Success: Evidence from the United States and Europe" *Journal of*
- 39)*Marketing*, Vol.71 (January), pp. 1-15.
- 40)Lincoln, K. and Thomassen, L. (2008), *Private Label: Turning the retail brand threat into your biggest opportunity*, Kogan Page.

流通外資による本格的な日本市場への参入やスーパーセンター等の新業態店舗の発展により、激しい業態間競争が展開されるにいたった。このように小売業間の競争が激化するとき、通常展開されるのは価格競争である。「小売業にとってコスト削減と効率化を図り、価格での競争力を持つことはいまでもなく重要なことである。価格は品揃えや品質と同じく重要な競争手段であり、価格競争それ自体は当然の経済行為であるが、現在の日本では過剰ともいえるレベルでの低価格競争が日本全体に広がりつつあり、価格競争に勝利しなければ生き残れないという強迫観念が日本全体に広がっていることを問題視しなければならない過剰なる価格競争は、消費者の価格志向を増幅させるとともに、価格引き下げ効果の逓減に繋がるもの」（宮下2010）であり、低価格水準で消費者の値頃感が形成されると引き上げは困難になり、その結果、売上減・利益減の負のスパイラルに陥る可能性がある。<sup>5</sup>小売競争における売価訴求は不可避な競争要因に位置づけられ、たしかに消費者の店舗選択において価格は大きな影響要因であることは間違いないが、<sup>6</sup>現代の多くの流通業が過剰なる価格競争による負のスパイラルに陥り、縮小する市場において不安定な経営に直面している。

#### 第4節 PBの誕生

卸、小売からなる流通は、基本的には、商品をただ右から左へと動かし、商品の評価はするが、最終的には交渉による対面販売の結果、消費者に対し商品の責任を負うことなく、十分な利益を得るとともに社会的な機能、役割を果たしてきたのである。ところが、産業革命を経て、機械による大量生産が始まると、生産者の一部の者が大規模化し、生産した製品に情報を付加してブランド、すなわち、MB(メーカー・ブランド)を創造し、展開するというマーケティングを開始し、それに成功して次第に流通業者を支配するようになってきた。このような状況を背景に流通業者がMBに対抗し、進んで自らの責任の下で独自のブランドを展開するようになったのである。それがPBの始まりである。

## 第2章 PB小史

### 第1節 卸のPB

#### アメリカ

大量生産が始まる以前、すなわち、19世紀の前半までのアメリカは必要な商品の多くはヨーロッパからの輸入に依存していた。したがって、輸入業者、ジョッパー（分散卸）などの卸によって、多くのPBが限定された市場で展開されていたと思われるが、20世紀前後にかけて新たに誕生し、成長してきたNBとの競争に敗れ、その多くは今となって知るすべがない。<sup>7</sup>

ただ、P. D. Converseの記述から、当時のアメリカの卸のPBの一端がうかがうことができる。彼によれば、19世紀後半から末にかけて、コーヒーの卸のPB「アーバックル」の全国ブランド化と対抗PBの出現と両者の激しい競争があったが、20世紀に入ると次第にコーヒーのNBが卸のPBを凌駕するようになっていったということである。<sup>8</sup>

#### 日本

江戸時代中期の天明元年（1781）年に創業した薬種問屋「近江屋」が現在の武田薬品工業株式会社の前身であり、明治時代の1871年には洋薬の輸入を開始し、「武田」の名前でPBとして展開をしていた。そして、1895年に自社工場を設立し、卸からメーカーへと代わり、「武田」はPBからNBとなった。

同様に1878年創業の薬種問屋「塩野義三郎商店」は当初PB「塩野義」を展開していたが、1909年には自家新薬の製造販売を始め、「塩野義」はPBからNBへと変化した。<sup>9</sup>海外諸国との貿易が盛んになった幕末から、医薬品の輸入も増加した。当時の日本ではまだ洋薬に対する知識が乏しく、文部省は試薬局を設置することを定め、まず試験に携わる技術者養成を開始すると共に、東京、神奈川（横浜）、長崎、神戸の開港場に各1局をおくことにした。<sup>10</sup>

このように医薬品のブランド企業は江戸時代にはすでに卸としてのPBを展開していた

が、明治維新の後、西洋から洋薬が入ってきたのを契機に製造工場を設立し、NB の創造、展開へと変化した。換言すれば、日本の卸の PB はかなり早くから薬品業における薬の PB に見受けられる。この点はジェネリック医薬品<sup>11</sup>等へ現在分岐する、業界特有の現象でもあるが、同様に模倣しやすい商品ラインアップを持つ業界として、つぎに食品業界におけるPBの発達を見ておこう。

その他に、1715 年創業の食品卸の国分の「K&K」をはじめとして、多くの商品分野で卸の PB が出現し、発展してきているのである。

したがって、日本の卸の PB はかなり歴史が古く、その源は江戸時代にまで遡ることができ、中には NB となったものもあるが、残りのあるものは今日まで PB として生き残っている。<sup>12</sup>

一般的に問屋といわれてきた卸は、歴史的にみれば、長い間モノ商品の流通を支配してきた。生産者が小規模で多数存在し、生産物の標準化がなされていない時代では、卸はモノ商品の価格支配だけではなく、業者間の品質保証（対消費者のそれではない）といった流通機能を果たす中心的な存在であった。長い歴史のある日本の卸の事例でいえば、一部の卸はとうの昔から卸のブランド、すなわち、商業者ブランドである PB を創造、展開、管理してきたといえる。たとえば、食品卸の 1712 年創業の国分の PB「K&K」、1885 年創業の明治屋の PB「MY」、1909 年創業の商社である三井農林株式会社の PB「日東紅茶」、衣料品、アパレルの卸の 1902 年創業のエトワール海渡の PB「ミューチュラ」「OL の味方」、1927 年創業のオンワード樫山の PB「自由区」「23 区」、1959 年創業のワールドの PB「アダバット」「アンタイトルメン」など、多数の卸の PB が誕生し、それらのあるものは長い間消費者の評価と支持を失わず、今日まで生き残っている。しかしながら、日本の消費者は卸の PB を、多くの場合、PB とは認識していないことが多い。<sup>13</sup>

## 第2節 小売りのPB

### アメリカ

アメリカでは通常 PB といえば、原則として、流通業者単独の販売者ブランドである。消費者は生産者、製造業者でなく、販売者である流通企業を評価し、彼らの PB を購買するのである。すでに 20 世紀初頭に創造されたシアーズ・ローバック社の「シアーズ」A&P 社の「アン・ページ」「ジェーン・バーカー」などは製造部門を垂直統合し、自らが生産したブランドであるが、MB とはいわず、PB として認識されている。また、近年では、ウォルマートの「グレートバリュ」が代表的な PB といわれるが、とりわけ同ブランドは PB にもかかわらず、多くの NB を押しのけ、食品分野における全米のトップ・ブランドになっている。<sup>14</sup>

次の表はアメリカの小売業における売り上げと PB 比率である。

表 1

| 企業名                     | 本社所在地               | 2013年米国内小売売上 (千ドル) | 米国内小売売上昨対比 | 2013年店舗数 | 店舗数昨対比  | 2011年PB比率 |
|-------------------------|---------------------|--------------------|------------|----------|---------|-----------|
| Wal-Mart                | Bentonville, Ark.   | \$334,302,000      | 1.70%      | 4,779    | 4.60%   | 18%       |
| Kroger                  | Cincinnati, Ohio    | \$93,598,000       | 1.60%      | 3,519    | -1.80%  | 25%       |
| Costco                  | Issaquah, Wash.     | \$74,740,000       | 5.20%      | 447      | 2.80%   | 24%       |
| Target                  | Minneapolis         | \$71,279,000       | -0.90%     | 1,793    | 0.80%   | 30%       |
| Safeway                 | Pleasanton, Calif.  | \$37,534,000       | -3.70%     | 1,335    | -5.30%  | 23%       |
| Publix                  | Lakeland, Fla.      | \$28,917,000       | 5.20%      | 1,273    | 2.80%   | 16%       |
| Ahold USA / Royal Ahold | Carlisle, Pa.       | \$26,118,000       | 1.10%      | 767      | -0.60%  | 21%       |
| H-E-B                   | San Antonio         | \$19,683,000       | 8.10%      | 311      | 0.30%   | 20%       |
| Albertsons              | Boise, Idaho        | \$19,452,000       | 432.70%    | 1,024    | 438.90% | 15%       |
| Delhaize America        | Salisbury, N.C.     | \$18,817,000       | 0.10%      | 1,514    | -2.50%  | 18%       |
| Meijer                  | Grand Rapids, Mich. | \$16,620,000       | 5.30%      | 202      | 2.00%   | 25%       |
| BJ's Wholesale Club     | Westborough, Mass.  | \$12,965,000       | 4.90%      | 201      | 2.00%   | 11%       |
| Whole Foods Market      | Austin, Texas       | \$12,491,000       | 10.30%     | 347      | 7.80%   | 15%       |
| Aldi                    | Batavia, Ill.       | \$10,898,000       | 8.50%      | 1,328    | 5.40%   | 95%       |
| Trader Joe's            | Monrovia, Calif.    | \$8,350,000        | 6.40%      | 410      | 3.80%   | 80%       |

この表をふまえて売り上げ第1位のウォルマートと売り上げ第3位のコストコについて調べた。

#### ・ウォルマート

ウォルマートは、サム・ウォルトンが1945年にアーカンソー州ニューポートにベン・フランクリン雑貨店を開いたことに始まる。1946年、弟のジェームズ・L・ウォルトンが、ミズーリ州バーセイルズに同様の店を開いた。サム・ウォルトンは、1950年に当時人口1万人にも満たなかったアーカンソー州ベントンビルでウォルトンズ5&10を開業した。1962年まで創業者の事業は雑貨店の経営に限られていたが、同年7月2日、ディスカウントストアである最初のウォルマート・ディスカウント・シティを、アーカンソー州ロジャーズに開いた。<sup>15</sup>

ウォルマートの場合は、創業の時点からアーカンソー州のカントリー（農村部）に1号店を開店して以来、カントリー出店に拘ってきたことに起因する。カントリーは田舎であるため無店舗地域であったり、競争相手が進出してこないことで、小商圈内の消費者を根こそぎ吸引することができたのである。このように、ウォルマートのカントリーや人口の少ない地方小都市中心の出店戦略が、革新的であった。<sup>16</sup>

#### ・コストコ

コストコ社のはじまりは1976年、カリフォルニア州サンディエゴにある飛行機の格納庫を改造して作られた「プライスクラブ」という名前の倉庫店である。従来は、小規模ビジネスを対象に展開をしていたが、特定個人の客層に利用されることにより、大型会員制倉庫店と生まれ変わった。1983年には「コストコ」の最初の倉庫店がワシントン州シアトルにオープンした。コストコは、アメリカ国内において創業後わずか6年未滿でその売上をゼロから30億ドル（約3,000億円）までに達成させた最初の会社となった。1993年には「プライスクラブ」と合併して「プライスコストコ」という名で206倉庫店を有し年間160億ドル（約1兆6千億円）を売り上げた。

その後アメリカを始めとして世界に広がり、1997年には「コストコホールセール」と正式に社名を改め、現在では世界570以上の店舗がある。<sup>17</sup>

#### 日本

##### ・ダイエー

日本の百貨店は黄土地経済成長期の1962年から1970年の間に、総店舗数は166店から265店へと増加している。このことにより都市百貨店を中心に地方百貨店との間で提携・グ

ループ化に拍車がかかるようになった。提携・グループ化のメリットとしては、大量仕入れによる原価の引き下げ、オリジナル商品の共同開発、各地方物産展の交流共同開催、そして情報交換等があげられる。その百貨店の一つの例としてダイエーがあげられる。<sup>18</sup>

ダイエーは「セービング」発売前にもいくつかのPB商品を手がけている。最も古いのは1961年の「ダイエー」であり、1964年には「グンゼブルーマウンテン肌着」1966年には「クリスティーランジェリー」を発売するなど60年代にはすでにPBの対象を衣料品にまで広げている。70年代にはいと加工食品の基幹ブランド「キャプテンクック」をさらに追加しただけではなく、中でも1970年に中堅家電メーカーであるクラウンに生産委託し、「ブブ」というカラーテレビを発売した。1980年に「セービング」が開発されたのを機に、ダイエーはPB商品の取扱いを本格的に展開していく。1980年「コルティナ」1981年「サリブ」1983年「すこやかベジタ」1984年「愛着仕様」などあらたなPB商品を相次いで投入し、ダイエーが扱うPB商品全体では1万5000品目を超えるほどまでに成長した。<sup>19</sup>

しかし90年代に入る頃から増えすぎた品目を削減する方向へとシフトし始める。その理由としては売上高に占めるPBの割合が20%に達し、「逆に売り場にメリハリがなくなった」などの悪影響が出始めたこと、その結果、商品の回転率が落ち、大量販売による低価格化が難しくなったことなどが挙げられる。また、「セービング」1993年にはヒット商品番付において西の横綱に選ばれるほど多くの支持をあつめPB商品の代名詞ともいえる存在になっていた。1994年にこの「セービング」を中心にPBの大幅な刷新をはかった。同年に発売された「トップバリュ」に対抗して加工食品から日用品にまで販売を広げ、また寡占市場とされていたコーラ飲料などにも範囲を広げた。<sup>20</sup>

しかしこのころからダイエーはPBの価格を下げすぎたために競合するNBも価格を下げる価格競争が起きてしまう。通常店頭には80%のNBがあり、PBで得たはずの利益がNBの粗利益低下に相殺されてしまい、大幅な減益となった。さらにダイエーが衰退した大きな理由として、ダイエーはそれまで自社の保有する土地を担保に新しい店舗を開店させていた。当時は日本の地価はとても高く、価値が下がることは決してないだろうといわれていた。しかしバブル崩壊とともに地下価値が暴落し、保有していた資産の主であった土地に価値がなくなり、経営していくのが困難になった。<sup>21</sup>

#### ・イオン

イオンのPBは1974年の「Jフード」というブランド名で袋入りラーメンを発売したことから始まる。それ以降、家電関連商品では「ビサージュ」、ペット用品では「ハッピーチャオ」、食品・生活用品では「ホワイト・ブランド」などを展開してきた。しかしこれらは、「セービング」に比べると、認知度が低く、それを払拭するために1994年に開発されたのが「トップバリュ」である。「トップバリュ」は衣食住3分野統一の価格訴求型PBとして位置づけられ、NB商品と同等の品質を保ちながら実勢販売価格より3割から5割安いことがその強みとされた。発売後わずか5年でその品目数は49品目から約1000品目となり、ジャスコの期間PBとして成長した。この「トップバリュ」の導入に伴って、「ホワイト・ブランド」や「Jフード」など20近くあったブランドは半減され、「トップバリュ」以外のブランドは付加価値提供型PBとしての役割が与えられた。

2000年には新生「トップバリュ」が誕生する。これはロゴマークの変更と、サブブランド化という2つの方向で進められた。「トップバリュ」以外のPB商品にはそれぞれ異なる名称やロゴマークをつけていたが、「トップバリュ」シリーズに統合することにした。また「グリーンアイ」や「ザ・セレクト」をサブブランドとして位置づけた。これによって「トップバリュ・グリーンアイ」、「トップバリュ・セレクト」、「トップバリュ・共環宣言」の4ブランドが登場することとなった。このようにイオンが積極的にPB戦略を展開するその背景にはPB比率20%の実現という目標がある。イオンの目指す最終的な姿は20%から45%といった高いPB比率を有する英テスコや米ウォルマートといった欧米企業であり、そのためには価格訴求型のPB商品だけではなく様々なタイプのPB商品が求められる。<sup>22</sup>

### イオンのブランド体系<sup>23</sup>

- ・ トップバリュ

生活の基本アイテムを安心品質、お買い得価格でお届けするブランド

- ・ トップバリュ・グリーンアイ

農薬や化学肥料、抗生物質、合成添加物の使用を抑えて作った農水畜産物と、それらを原料に作った加工食品ブランド

- ・ トップバリュ・セレクト

素材、産地、製法、昨日にこだわった高品質ブランド

- ・ トップバリュ・共環宣言

リサイクル・クリーン・ナチュラルの視点で開発したエコロジー商品ブランド

- ・ トップバリュ・READY Meal

安心で美味しい食卓を短時間で実現する簡単、便利な調理済み食品ブランド

- ・ トップバリュ・ヘルシーアイ

健康とびを快適に作るお手伝いをする商品ブランド

- ・ ベストプライス by トップバリュ

生活の必需品を納得品質、低価格でお届けするブランド

### ・ セブン&アイ

セブンアンドアイは2007年にセブンプレミアムを発売した。発売当初は飲料、調味料、カップ麺などの加工食品49品目であったが、洗濯洗剤、トイレトペーパー、ティッシュペーパーなどの日用品、ノートなどの文具へと幅を広げ、2009年には800品目にまで達している。当初はイトーヨーカ堂やヨークベニマルなどのグループ企業のスーパーでのみ販売されていたが、2007年8月にはセブンイレブンで、2009年2月からは西武百貨店やそごうといった百貨店業態にも専用の売り場が設けられるほど拡大している。<sup>24</sup>

「セブンプレミアム」はセブンイレブン、イトーヨーカ堂、ヨークベニマル、ヨークマート、シュルガーデンの5社で共同開発されたもので、原材料調達から商品開発、品質管理まで一貫した体制で、食品および日用品それぞれのカテゴリにおいて「7つのこだわり」というコンセプトを掲げている。

#### 7つのこだわり<sup>25</sup>

##### 食品

- ①安心安全  
厳選された原材料を衛生的な  
工場で生産
- ②おいしい  
みんなが「おいしい」と認めた味だけ
- ③地域の味  
地元の味がやっぱり一番
- ④最高の技術  
優れた技術を持つメーカーと  
共同開発
- ⑤ユニバーサルデザイン  
読みやすく、わかりやすい表示、  
デザイン
- ⑥健康応援  
商品の前面にカロリー表示
- ⑦リーズナブルプライス  
毎日、お求め安いお値段で

##### 日用品

- ①安心安全  
安全な素材を厳選し、  
信頼の置ける工場で生産
- ②毎日の暮らしに役立つ  
普段の生活に欠かせない、  
いつもそばにある定番
- ③確かな技術と品質  
7&I HLDGS.のシナジー効果を提供
- ④環境への配慮  
省資源・環境負荷の低い資源の  
利用・廃棄のしやすさ
- ⑤簡単・便利・わかりやすい  
誰でも使いやすく便利デザインで、  
使い方もわかりやすい
- ⑥健康な生活を支援  
お客様のさらなるヘルシー志向、  
ウェルネス志向に対応
- ⑦リーズナブルプライス  
毎日、お求め安いお値段で

また品質に関しては厳しい水準が設定されており、当該商品において最も売れているNB商品を上回る品質であり、2割以上安いことが最低条件とされている。

イオンの「トップバリュ」はメーカー名を公表していないが、製造責任を明確にし、食の安全に対する関心に応えるという狙いもあり「セブンプレミアム」はあえてメーカー名を表示している。

またもう一つの特徴は製造を大手メーカーに委託している。

#### セブンプレミアム委託先

コーヒー商品：UCC上島コーヒー  
炭酸飲料：アサヒ飲料  
紅茶飲料、野菜ジュース：伊藤園  
カップ麺：サンヨー食品  
ドレッシング：キューピー  
食用油：J-オイルミルズ  
ソース：カゴメ  
冷凍食品：味の素  
菓子パン：山崎製パン  
ティッシュペーパー：日本製紙クレシア

セブンプレミアムは拡大の一途をたどっており、2008年の5月の845億円から2009年2月には1800億円に達するに至る。セブンプレミアムの売上高のうち、約半分の900億円はセブンイレブンの店舗で達成されたという特筆すべき点がある。セブンイレブンでは当初スープや煎茶鯉節などの6品目からの発売だったが、イトーヨーカ堂などのスーパーで先行販売されていたものを半分のサイズにし、100円ほど安くして単身者の利用の多いコンビニに商品をフィットさせた。また、2008年3月に発売した「冷凍食品・100円シリーズ」は1回で食べきれ、ワンコインで購入できることから一人暮らしや高齢の消費者から支持を集め、2009年1月の冷凍食品分野の売上高は前年比の約三倍まで拡大している。<sup>26</sup>

### 第3節 日米PBの差異点 考察

卸のPBに関してアメリカは大量生産が始まるまでヨーロッパに輸入を依存しており、20世紀にはいと新しく台頭してきたNBとの競争に負け、今現在残っているものはほぼないといえる。対照的に日本の卸の歴史は古く、江戸時代には現在の武田薬品工業株式会社の前身である「近江屋」のような製薬卸会社や多くの食品の卸業者がPBを展開し、今現在もそのうちの多くが残っている。

日本の小売りのPBの共通点としては、ダイエー、セブンアンドアイのようなもともと大きな企業が自社のブランド性や流通ルートを使ってPB商品を開発、販売しているところであるといえ、逆にアメリカは各都市で発祥、発達した小売店がPB商品によって力をつけていくという根本的な違いがみられた。

## 第3章 日本の現状

### 第1節 日本の現状

日本でもPBは小企業の成長だけではなく、消費者行動やメーカーのブランド戦略にとってますます重要な存在となってきている。また、健康、環境、安心、安全など、従来はNBが展開してきた新しい非日常的な付加価値をもつPBのラインアップが形成された。<sup>27</sup> 従来、日本のPBはその売上高シェアやブランドとしての成熟度が欧米に比べて低水準で

あった。AC Nielsen(2005)調査によると、ヨーロッパでのPBの売上高シェアは17カ国で23%、伸び率でもプラス4を示し、売上高シェアの上位5カ国は全てヨーロッパの国(スイス:45%、ドイツ:30%、イギリス:28%、スペイン:26%、ベルギー:25%)であった。<sup>28</sup>一方、アジアとラテンアメリカにおけるPBシェアは小さく、伸び率が比較的高い国でも一桁台に留まっている。例えば日本は4%、タイやメキシコでは1%である。北アメリカでは、16%という高いシェアを保ちながら、伸び率も7%と拡大を続けている。<sup>29</sup>

ここで日本のPB、NBの現状を知るために日本制作金融金庫(日本公庫)農林水産事業が1月に実施した平成24年度下半期消費者動向調査でPB商品に対する意識について調査したところ、「価格の安さ」からPB商品を選択する一方で、メーカー商品並み以上の品質も求める消費者意識が明らかとなった。調査時期は平成25年1月1日～1月11日、調査方法はインターネットによるアンケート調査、調査対象は全国の20歳代～70歳代の男女2000人(男女各1000人)である。詳細は以下の通りである。

◎牛乳・乳製品、パン、菓子、飲料でPB商品購入「増えた」顕著

1年前と比べたPB商品の購入状況を聞いたところ、すべての品目で増えた(「かなり増えた」、「少し増えた」の合計)の回答が、減った(「かなり減った」、「少し減った」の合計)の回答を上回り市場の拡大をうかがわせる結果となった。品目別では、「増えた」の回答が、牛乳・乳製品(17.9%)

、パン(15.3%)、菓子(18.8%)、飲料(16.0%)で特に高かった。<sup>30</sup>

◎PB商品の低価格重視は82%、「おいしさ」「安全性」が続く

PB商品と通常のメーカー商品についてそれぞれ利用する時の基準を聞いたところ、PB商品では「価格の安さ」が82.3%と突出し、低価格が最大の購入ポイントとなることがわかった。以下「おいしさ」(47.3%)「安全性の高さ」(32.2%)が続いた。一方、通常のメーカー商品を利用する時の基準は、「おいしさ」が62.4%と最も多く、消費者はメーカー商品に対して「味」を重視していることがわかった。以下、「価格の安さ」(39.1%)、「安全性の高さ」(39.0%)が続いた。<sup>31</sup>

◎約6割の消費者は安価でもメーカー並み、それ以上の品質を求める

品目別に、PB商品に求める品質及び価格の水準について聞いたところ、すべての品目において、「通常のメーカー商品と同等かそれ以上の品質で、価格が安いPB商品」を求める消費者が約6割を占めた。一方で、「通常のメーカー商品を下回る品質で、メーカー商品より価格が安いPB商品」を求める消費者は1割に満たない結果となった。節約のためにPB商品を選択するが、同時にメーカー商品並み、あるいはそれ以上の品質も求める消費者意識の表れとみられる。<sup>32</sup>

◎価格差1割以上でPB商品を選択する消費者が半数

同等の品質のPB商品と通常のメーカーの商品が並べて販売されている場合に、PB商品を購入しようとする価格水準を聞いたところ、「PB商品が1割以上安ければ、PB商品を購入する」回答が44.7%と最も多く、以下「2割以上安ければPB商品を購入する」26.2%、「3割以上安ければPB商品を購入する」11.8%となった。<sup>33</sup>

◎シニア世代は「製造者名」を判断材料として重視する傾向

PB商品を購入するときに、「製造者」名を購入の判断材料としているかを聞いたところ、「判断材料としている」回答は38.2%となった。年代別にみると年代が高くなるにつれて判断材料としている回答割合が増える結果となっており、特に70歳代では約半数が判断材料としていることがわかった。<sup>34</sup>

◎今後のPB商品選択は「おいしさ」、「安全性」、「健康にいい」

今後のPB商品、通常のメーカー商品それぞれに求めることを聞き、「現在利用するときの基準」の回答割合と比較したところ、PB商品では「おいしさ」(現在の基準47.3%→今後求めること53.2%)、通常のメーカー商品では「価格の安さ」(現在の基準39.1%→今後求めること44.9%)を今後重視する割合が高まる傾向となった。また「安全性の高さ」、「健康にいい」はPB商品、通常のメーカー商品いずれにおいても今後重視する割合が高まった。<sup>35</sup>

以上のアンケート結果から、PB商品は低価格にするだけでは約1割の消費者しか獲得できず、低価格以上に「おいしさ」、「安全性」、「健康にいい」などの条件が必要不可



欠であることがわかる。安全性や明確な効果が期待されるカテゴリー、および嗜好性が高く味の微妙な違いを識別されやすいカテゴリーでは、有力NBが好まれる傾向にあると考えられている。<sup>36</sup>例を挙げると家族が風邪をひいた場合においては、安心感のあるナショナルブランド商品(NB商品)の医薬品を選ぶ傾向にあるということである。PB商品にとってはさらなる課題である。また少子高齢化が進む現代で、年齢が高くなるにつれて「製造者名」を判断材料としているということは、NBが選択される可能性が高いということである。

平成26年に行われた日本の3大都市の942人の女性を対象とした『「食用/日用雑貨PBに対する考え・行動」』調査によると、昨今では過去調査に比べ、PB商品に対する「抵抗感」が強まっている。2012年調査の後、国際関係の悪化(領土問題、反日デモ等)や、冷凍食品の農薬混入事件等が起こり、消費者が原材料や原産地、安全性、およびそれらに関わる企業姿勢に敏感になっていることがうかがえる。「家計が助かる」「売り場でもっと増えてほしい」「売り場でNBと比較すると、ついPBを選ぶ」といった肯定的な意識も、年を追うごとに低くなっている。ブーム当初の驚きや嬉しさが薄れ、PBの購入・使用が消費者にとって「当たり前」になってきているものと考えられる。<sup>37</sup>

また消費者は、今後もPBを購入する意向も示しているが、売り場でのNBの品揃え縮小に呈して不満が高まっている。小売店頭に置いて、PBを選択するにせよ、NBを選択するにせよ、消費者はいくつかの商品を比較検討し、納得したうえで購入したいと望んでいる。また実店舗の買い物では選ぶ「楽しみ」も重要であり、これらを犠牲にしてまで店頭でPBが増えることは望まれていない。<sup>38</sup>

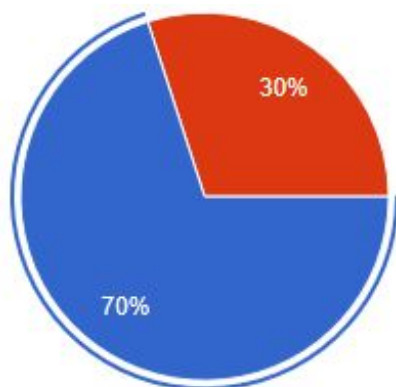
## 第4章 アンケートとその結果

### 第1節 アンケート結果

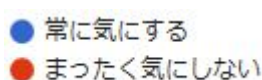
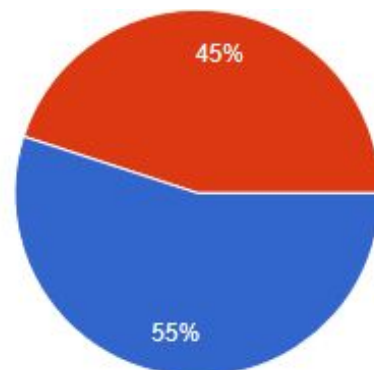
1. あなたにとって食品を選ぶとき

2. あなたの性別は？

に安全性を気にしますか？



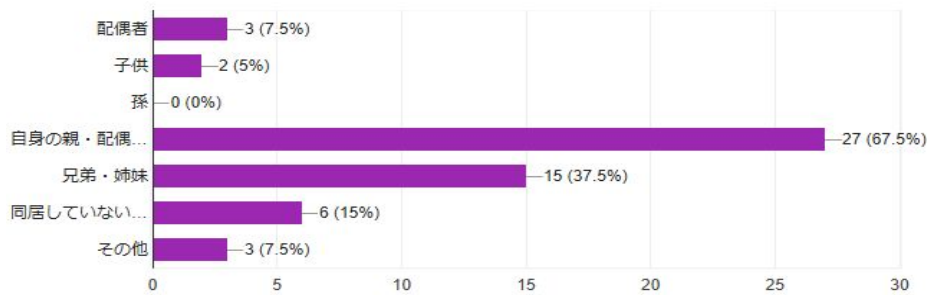
3. あなたは何歳で



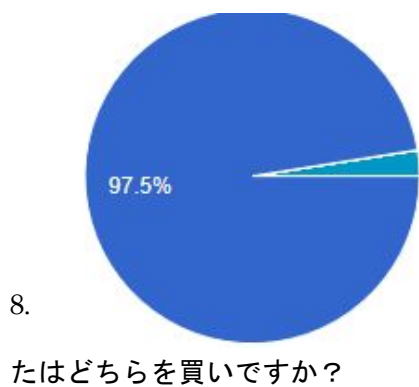
すか？  
の職業を教えてください  
い

4. あなた  
さ

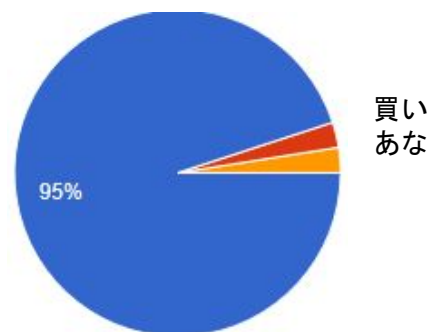
5.あなたと同居しているご家族の方を教えてください（複数回答可）

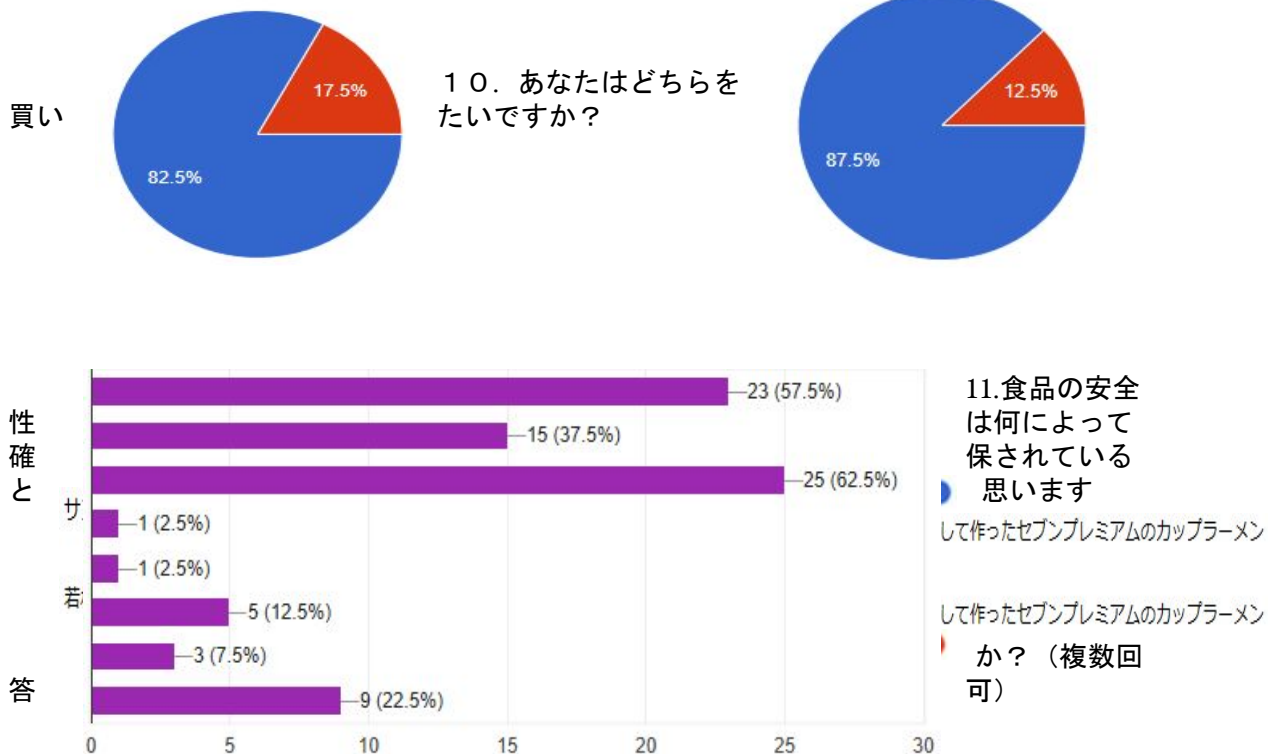


6. あなたは  
どちらを買  
いたいです  
か？  
7.  
どちらを買  
いたいです  
か？



あなたはどちらを  
たいですか？





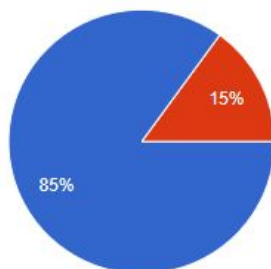
## 第2節 アンケート考察

アンケート調査はまず性別、年代別、職業などを訪ねる欄を設けた。しかしながら当初の予定とは異なり幅広い年代の、さまざまな職業に就いている人物から調査したかったが、ほとんどの回答者が大学生の同年代になってしまった。

質問1の食品の安全を気にするかという問いに対して、七割以上の回答者が気になると回答している。予想では100パーセント近い結果が出るのではないかと考えていたが、結果は低かった。この回答の考察は日本に暮らしている以上食品が安全であるということは当たり前のことで、なにも気にしなくても新鮮で安全が確保された食品を買うことができる。その結果として気にしないに回答する人もいるのではないかと考える。

問6～10はそれぞれの商品カテゴリーにおいて、有名なNBと提携して作られるPB商品と、無名の会社と提携して作られるPB商品をどちらを選ぶかというものである。

考察として、それぞれの商品カテゴリーにおいて8割以上の回答者が有名NBと提携しPB商品を選ぶと回答している。さらにビールに関しては9割以上の回答者が有名NB提携の商品を購入すると回答している。ビールの嗜好品は他の種類の商品と比べ、購入者がこだわりを持っているケースが多く、決まったブランドの人までいる。そのため9



割以上の人が有名NBとの提携商品を選ぶと回答したと思われる。

問11では食品の安全は内によって決まると回答者は考えているのかというものである。

回答者の半分以上が「生産者が大規模でよく知られているメーカー」、「国産の原料を使っている」という項目をチェックしている。このことから日本人は商品選択において大手メーカーに絶大な信頼を置いていて、また過去の外国産の原料の異物混入やその他の健康被害の事件を深刻に捉え、なるべく国産の商品をしているのではないかと考える。この結果に相対して「生産者が小規模で無名であり、比較的安価」の項目は低い。「住んでいる地域で安売りが有名な販売店の商品」の項目が低いことから、食品の商品選択においてただ単に安ければいいという訳ではなく、ある程度のクオリティが求められることが分かった。多くの日本のPB商品のことを指す「販売店が大規模チェーンでよく知られている」という項目は三番目に高く、近年の「セブンプレミアム」、「トップバリュ」などが広く普及されてきており、大手メーカーのNB商品でなくても、小売店に大きな信頼を持っているならばその小売店のPB商品を買う機会が増えているのではないかと推測できる。

## 第5章 総括

セブンアンドアイの「セブンプレミアム」やイオンの「トップバリュ」などのプライベートブランド商品が日本で売り上げシェアを伸ばしている。しかしアメリカなど欧米諸国と比較をしていくにつれ、売り上げシェアは日本国内で見たら伸びてはいるが、ほかの国より圧倒的に低いことが分かった。それはプライベートブランドの発生の仕方の違いや、日本人が持つ性格が大きく関わっている。アンケート結果から見て取れるように、日本人はどの年代・性別においても、まったく知らないブランドが作っている食品より、誰もが知っているようなブランドが作っている食品を選ぶ傾向にある。また日本では江戸時代中期ごろに発祥した薬や食品などの卸売業者の間屋がプライベートブランド商品を販売していた。その間屋は今現在も武田製薬、シオノギ製薬など業界を代表する企業として残っている。このことから日本人は歴史を尊重、重要視し、老舗といわれる企業に安心感を覚えると考えられる。このように、日本国内でプライベートブランドの売り上げシェアは伸びてきてはいるが、日本人はアメリカなど欧米諸国の人々と比べると、食品に対して安心・安全性を強く求め、ブランド志向であり、食品においてはプライベートブランドのよりもナショナルブランドに信頼を置いていると私たちは結論付ける。