

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—

宮 下 雄 治

Abstract

Private Label has become an increasingly critical brand for retailers, accounting for large shares of their sales. Many retailers increasingly create powerful Private Label that can compete with manufacturer brands (NB) and meet consumer needs. In some countries they represent more than one-third of the CPG(consumer packaged-goods) market. In Japan the Private Label CPG industry is worth less than half of that in Europe and the United States. However, Private Label of Japan in the most recent years has been showing very rapid growth. The purpose of this paper is to describe the possibility and development process of Private Label in Japan, through the comparison with European countries and the United States.

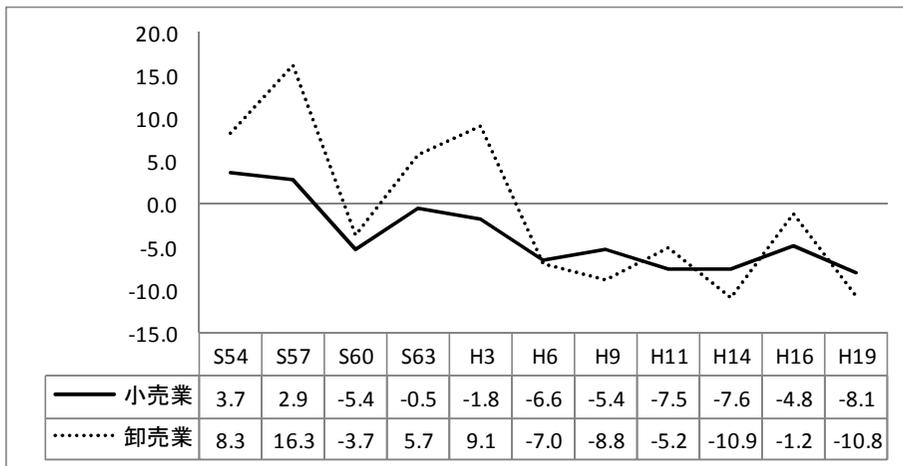
1. はじめに

平成時代における日本の流通・商業は、かつてない激動と変革の時代を迎えている。その背景には、バブル経済の崩壊や長期化するデフレ経済、金融危機に端を発した世界同時不況など相次いで発生した一連の環境変化のもとで消費需要が長期的に低迷していることが影響している。経済産業省の商業統計によると、日本の小売業と卸売業の事業所数は平成に入り減少傾向が続いており（図表 1）、この 20 年の間に小売業は約 50 万、卸売業は約 10 万の減少となっている¹。このような経済環境ならびに流通構造の激動は、中小規模の小売業や卸売業に対してだけでなく、百貨店、チェーンストアなどの大型の小売業や卸売業にも厳しい経営課題を提起させている。したがって、日本の流通・商業は企業規模の大小、あるいは業種業態を問わず、厳しい環境を克服し、成長発展への軌道を回復するための高度に戦略的なマーケティングの展開が強く求められている。いうまでもなくマーケティングが目標とするところは、消費者需要の創造と開拓であり、そのためには消費者のニーズや価値観に適合する商品を開発し、それを消費者が求める価格や手法で提供していかなければならない。そのようなマーケティングの展開はメーカーに限られたものではなく、現代の流通業においてもこれの効果的・効率的な展開が競争力を決定づける重要な要素になっている。この場合の流通業とは小売業ならびに卸売業を含んでいる。

¹ 経済産業省の商業統計表によると、日本の小売業は昭和 60 年の 172 万店をピークとして、その後一貫して減少傾向にある。平成 19 年度には 113 万店となり、平成時代を中心としたこの 20 年間で日本全体の小売事業所数は約 3 分の 2（約 60 万店の減少）となっている。日本の小売業は小規模事業所の構成比が高く、就業者規模別で見ると就業者数 2 人以下の最も零細小規模店舗が 20 年の間に約 40 万減少している。これらに続いて減少幅が大きい小売業が 3 人から 4 人の小型店舗であり、これらの零細小型店舗の多くが消費者の近隣に位置し、消費者の日常生活に利便性を提供してきた。高齢化が進む日本においてこれらの店舗が姿を消すことは社会的にも重要な問題になっている。

メーカーのマーケティングの基本条件が 4Ps² (Product, Price, Place, Promotion) にあると同様に、流通業のマーケティングにおいても 4Ps の基本条件を満たすことが重要であり、とりわけメーカーの Product³に該当する商品開発を流通業のマーチャンダイジング活動の中で今後どのように推進していくか、という点が重要な課題となっている。流通業の商品開発となると、流通業独自（オリジナル）の商品、いわゆるプライベートブランド（以下、PB 商品⁴）の開発である。流通業の PB 商品は、日本よりも早い時期に売上高と市場集中度を高めることによって強力なパワーを形成したヨーロッパ諸国やアメリカの大型小売業で発展を遂げた。そして近年の日本でも、合併統合などで規模を拡大してきた流通業の多くが、自社の品揃え形成過程において PB 商品の開発に力を入れている。昨今の PB 商品は、店頭での存在感や認知率を高めつつあるが、後述するように欧米諸国と比較すると、製品カテゴリーによって差はあるものの日本の普及率それ自体は低い状態にある。これは、小売業界の市場集中度の違いも大きく影響しているが、それと同時に日本の消費者は依然としてナショナルブランド

図表 1. 小売業と卸売業の事業所数 前年比増減率の推移（単位%）



出典：経済産業省「商業統計表」より作成

² マーケティングにおける戦略手段管理（マーケティング・ミックス）に関する議論は、マーケティング研究の黎明期から展開され、日米の学会双方においてマーケティング研究の中核から外れることなく極めて本質的な議論とみなされ多くの研究者や実務家によって提唱されてきた。ここに挙げている 4 つの戦略手段は McCarthy(1960) によって 4 つの P に類型化され、大きくはこれらの要素がターゲットに向けて最適に組み合わせられ動員されていくべきである、と考えられるようになった。この McCarthy の“4Ps”の発見とその活用方法の提示は、以後のマーケティング研究のデ・ファクト・スタンダードになっている。伝統的なマーケティング・ミックスの概念や現代のマーケティングの課題を反映した新しい戦略手段についての検討が有馬（2006）、有馬・宮下（2010）で詳しくされているので参照されたい。

³ マーケティング・ミックスにおける一般的な Product（製品）の概念には、製品コンセプトの創出を含む製品開発とブランド化、プロダクト・ライフサイクルを考慮に入れての製品やブランドの維持・管理、製品およびブランドの多様化などが含まれる（上原 1999、p.91）。

⁴ PB 商品とは生産者以外が設定するブランドであり、卸売商、小売商などの商業者（再販業者）などが主体となって開発するブランドを指す。PB 商品にはサイズやパッケージを若干変えただけのものもあれば、小売業が仕様書も書いている場合もあり、開発輸入の一部のように小売業が生産まで管理しているものまで様々である（住谷 2000、p.130）。

(以下、NB 商品) に対するロイヤルティが強いものと解釈することもできる。NB 商品は日本の消費者にとって不可欠な商品群ではあるが、同時に PB 商品が地域性の反映など消費者のより細かなニーズに応じて開発されることは社会的にも望ましいことである。厳しい経営環境に加え、同業他社との熾烈な水平的競争が展開される中で小売業や卸売業の活性化において PB 商品が果たす役割はきわめて大きくなっている。

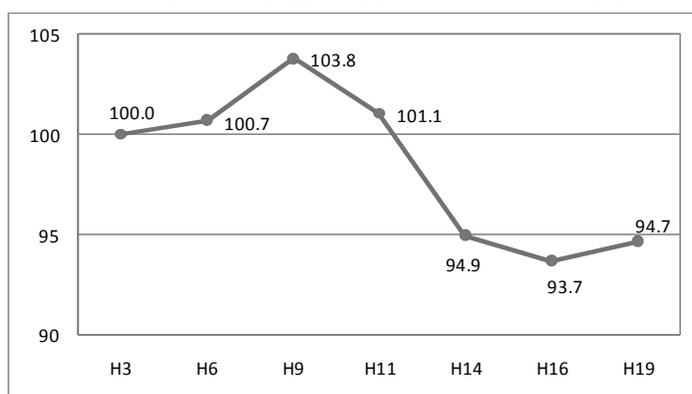
本論文では、小売業の PB 開発に焦点を当て、日本における PB 商品の今後の発展可能性を探ることを目的に、国際比較の観点から日本と欧米諸国における PB 商品の開発動向と特質についての考察を進めながら、そのための課題や条件等について幾つかの視点から提言したい。

2. 国内小売市場と PB 商品の動向

(1) 国内小売市場の動向

1990年代後半から日本の小売業は閉塞感を強めている。前述の通り、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。図表2は、国内小売業の市場規模（年間商品販売額）の推移を指数でみたものである。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にある⁵。これまで流通業の成長を牽引してきた総合スーパーや百貨店企業の業績不振は顕著であり⁶、こうした小売業の成長を阻害させる要因が近年の日本には複合的に作用しており、複数の重要な要素がこれまでの消費行動のパターンを大きく変化させている。

図表 2. 国内小売業の市場規模の推移（平成3年の市場規模=100）



出典：経済産業省「商業統計表」より作成

⁵ 平成9年（1997年）の小売業の年間商品販売額は、147兆7431億円であり、この年をピークに平成19年（2007年）では134兆7054億円まで減少している。小売業の従業者数をみると平成11年の802万人（就業者数では852万人）をピークに減少し、平成19年では757万人（同806万人）となっている。

⁶ スーパーの市場規模は、平成9年の売上高を100とした指数でみると、平成15年を除いて減少傾向が続いており、直近の平成21年の指数は76.1となり平成9年の売上高の約4分の3にまで減少している。同様に百貨店市場は、平成9年から平成21年まで一貫して減少が続いており、平成9年を100とすると平成21年は72.2まで減少しており、スーパー以上に減少幅が大きくなっている。

たとえば、人口構造の変化をみると、平成17年に日本の人口は戦後初めて前年を下回り、この年に日本は人口減少社会に突入している。高齢化の進展も顕著にみられ、生産年齢人口が前回調査（平成12年）に比べて2.5%減少しているのに対して、老年人口は16.7%増となっている（総務省2005年国勢調査）。また、家庭の消費支出をみると、平成21年の総世帯の消費支出は1世帯あたり1カ月平均253,720円で、前年に比べて名目では2.9%の減少となっている（物価変動の影響を除いた実質では1.4%の減少、総務省2009年家計調査）。2000年代に入り約1割（約2万円）減少していることになるが、注目すべきは消費それ自体の質も大きく変容しているという点である。消費支出に占める財とサービスの構成比をみると、2009年度では財への支出は全体の56.0%（前年比0.1減）に対してサービスへの支出は44.0%（同0.1増）となっている。20年前の1989年をみると財への支出が63.3%、サービスへの支出が36.7%であり、20年間を通してサービス支出の構成比は上昇し続けている（総務省2003年家計調査）。

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、わずか10年ほどの間に小売業の競争構造は大きく様変わりした。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う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（三村 2010）。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通減に繋がるものであり、低価格水準で消費者の値頃感が形成されると、再度の価格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（三村 2010）。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（本藤 2010）、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。

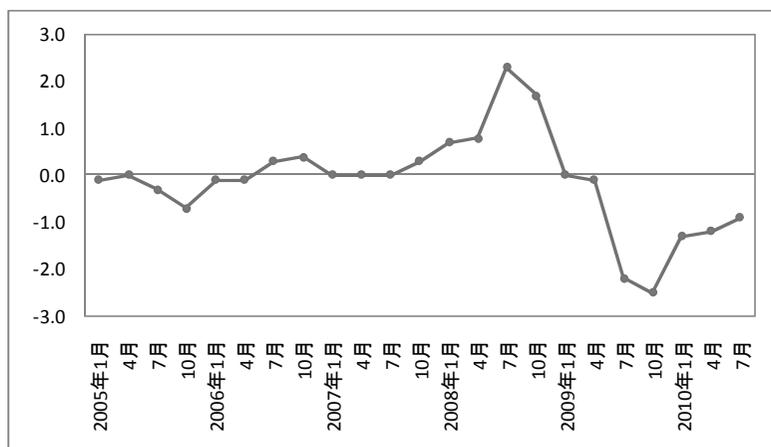
このように厳しい経営環境に見舞われている小売業に求められるのは、需要の多様化・変動化への適応力の向上と、それに基づいた魅力的なマーチャンダイジングの展開である。競合企業との差別化を図るうえでより自主的なマーチャンダイジングのなかで、PB商品の戦略的な展開が求められている。

(2) PB商品の本格的普及

2008年度は、日本においてPB商品の注目度が急激に高まった年であった。前年2007年5月にセブン&アイ・ホールディングスからグループ会社共通のPB商品「セブンプレミアム」が発売されたことが、普及の大きな契機となった。また、同時期にPB商品で先行するスーパーマーケットやコンビニエンスストアを展開する大手流通業を中心に、ホームセンターやドラッグストアなどさまざまな業態で多様な製品分野のPB商品の開発が活発化した。このように同時期にPB商品へ注力する流通業が増加した背景には、2007年後半からみられた原油・原材料価格の高騰と2008年秋に発生した米国のサブプライムローン問題に起因する世界的金融危機と経済不況といった市況の大幅な変化が強く影響している。世界的な原料高への対応として、2007年から2008年にかけて既存製品の値上げに踏み切るメーカーが相次いだ。とくに、PB商品の主要カテゴリーである食品分野や日用品分野などの生活関連品の値上がりが2008年から顕著になった。当時の報道で注目されたのが、カップ麺や即席袋麺の業界をリードする日清食品の動向であり、同社は麺類の原材料である小麦に加え、包装資材などの資材価格の高騰を理由に主力商品カップヌードルなどの商品価格を1990年以来17年ぶりの値上げに踏み切り、2008年1月1日から関連商品について10%前後の値上げを実施して話題となった。

図表3は同時期の消費者物価指数(CPI)であり、これまで比較的安定して推移してきた消費者物価指数は急激な上昇をみせており、2007年の9月から2009年1月まで16カ月連続で前年同月期を上回っている。消費者物価指数の上昇幅は購入頻度の高い生活必需品ほど大きく、これによって消費者の節約志向は強まり、値上げするNB商品に対して「割安感」が強調されてきたPB商品が支持されるにいたった。また、原材料価格の高騰によりNB商品の値上げが相次ぐ中で、同年秋にはリーマン・ブラザーズの破綻などを契機に世界的な経済不況に突入し、消費者の生活防衛意識は一層強まり、PB商品にさらに有利な状況ができあがった。

図表3. 消費者物価指数の推移(総合・全国/前年同月比:%)



出典：総務省統計局「消費者物価指数」より作成

今回の PB 商品のブームは、日本における経済環境と消費者を取り巻く環境の大規模な変革により低価格 PB の拡充に力を入れる流通業が一気に増加したことが背景にある。品目数においても、売場の露出量においても PB 商品は着実に増加しており、多くの小売店頭では NB 商品の棚割スペースを縮小する一方で、これまで NB 商品が占拠してきた優位な陳列棚に PB 商品が席卷しはじめ、エンドなどへの PB 商品の大量陳列が目立つようになっている。このような流通業の PB 商品への積極的な取り組みにより、2008 年の春以降、PB 商品の売上高は急上昇している。たとえば、イオンの PB 商品「トップバリュ」の袋麺は、前述の通り日清食品をはじめ各社による値上げを追い風に高い支持を集め、2008 年 4 月では前年月に比べて 6 倍売れたといわれる（日経 MJ 編 2009）。同時期から多くの流通業が PB 商品を競争力強化の柱に据え、この 3 年ほどでその市場は約 2 倍に膨張している。こうした動向に伴い、従来 PB 商品の開発には消極的だった業界のトップブランドを所有する大手メーカーも次々と PB 商品の開発に協力しているのがここ数年の PB 市場の特徴である⁷。

ただし、多くの流通業が PB 商品を取り扱う状況になる中で、いまや PB 商品であれば無条件に販売実績が高まる状況ではなくなっており、そのために消費者から一定以上の支持を得られる PB 商品への絞り込みが顕在化している（菊池 2010）。従来のような NB 商品と PB 商品間での競争だけではなく、PB 商品間の競合関係が強まってきている点も今日の PB 商品市場の大きな特徴である。

3. PB 商品の開発動機

小売経営は、消費者のニーズに応えるべく商品の仕入れと取り揃えを行い、それを消費者に販売することを一般的な業務とする。したがって、当然のことながら小売経営は、あくまで“商品”を客体（事業手段、事業媒介物）とした事業であり、商品に関する計画、すなわち“商品化計画”をどのように推進するかが、小売経営の業績を大きく左右することになる（宮下 1996）。このような、小売業の品揃え計画や商品開発計画など“商品”に関する戦略は、一般的に「マーチャンダイジング戦略」と呼ばれる。食料品を扱うスーパーマーケットのマーチャンダイジング戦略においては、食料品と日用雑貨品を中心に多くの商品カテゴリーを取り揃え、ドラッグストアの場合は、医薬・化粧品から日用雑貨、食料品までの商品種を多数取り揃えることにある。小売業のマーチャンダイジングにおいては、ブランド・ミックス（brand mix）戦略が重要とされている。ブランド・ミックスには 2 つの意味がある。1 つは同一品種の商品において複数メーカーの商品を取り揃えるという意味でのブランド・ミックスであり、もう 1 つの方向は、メーカーによるブランド商品（NB 商品）とスーパーマーケットやドラッグストアが自社で開発した商品（PB 商品）をミックスするという意味がある（宮下 2002）。現代の小売業のマーチャンダイジング戦略では、同一品種内における NB 商品と PB 商品とのブランド・ミックス戦略の重要性が一段と高まっている。

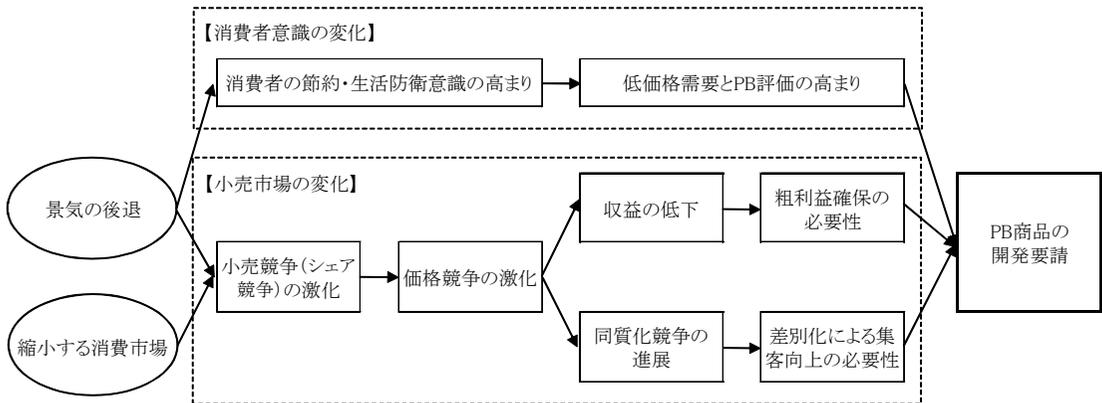
⁷ 従来の PB 商品は、一般的に業界下位メーカーが生産を受託することが多かった。メーカーにとって PB 商品は価格は安いもののマーケティング費用をかけずに販売量を増やすメリットがあり、その一方で多額のマーケティング費用をかけてブランド力を強化してきたメーカーにとっては、自社ブランドの販売量低下を招くことに繋がり警戒心を強めてきた。

NB 商品の戦略においては、メーカーが自社で開発するNB商品をできるかぎり多く消費者に買ってもらうために、何よりもまずその製品が小売店頭在庫の中に組み入れられなければならない。そのためにメーカーは、流通業者への売り込みや広告などさまざまなマーケティング手段を展開することになる（上原 1999）。このような製造企業の努力により全国的に知名度のあるNB商品は、小売業がそれほどの販売努力を行わなくても一定の売上を達成することができる。つまり、マス広告などにより事前に消費者に商品やブランド知識を与えるNB商品は、小売業にとって高回転商品でもあり、かつセルフサービス方式の販売に適した商品である。しかし、小売業の売上に大きな貢献をしてきたNB商品は、回転が良い商品であっても単品当たりの粗利益率はあまり大きくないという特徴がある。しかも自社のみでの販売というわけにはいかず、競合店舗でも扱われているのが一般的であり、その結果、価格競争が生じやすい。また、NB商品は大手流通企業においてロスリーダー（目玉商品）にもなりやすい。これは、自店の集客数を高めるための方策であり、個別品目の小売価格を極端に低く設定して販売される商品のことである。したがって、もともと高い粗利益率を見込めないNB商品が価格競争に巻き込まれると、小売店にとっては予定の利益を計上することが困難になる。

このようなNB商品の課題を解決するための有効な手段の1つに流通業によるオリジナルブランド、PB商品の開発がある。PB商品の開発機会が大きくなるのは、これまでの日本もそうであったように、ある国や地域の景気が低迷ないしは後退した時期に消費者の支持が高まる傾向があることがこれまで多くの研究者によって指摘されてきた（Hoch and Barerji 1993；Nandan and Dickinson 1994；Hoch 1996；Quelch and Harding 1996；Lamey et al. 2007）。景気の後退により消費者の節約志向が高まり、低価格商品への需要が高まることになる。こうした消費者の低価格志向に対応して、安い小売価格を設定した商品としてのPB商品への需要・必要性が高まり、流通業はこぞってNB商品と比べて低価格での販売が可能なPB商品に力を入れることになる。これがPB開発を要請させる第一の動機である。

一方で、消費支出の低下にともない消費市場そのものが縮小する。人口減少社会に入った日本では、構造的に縮小していく消費市場にどう対処していくか、という点が小売経営の重要な課題になっている。消費市場の縮小とともに小売競争は激化していくが、そこでは主に価格を中心とした競争戦略が展開されているのが今日の小売競争の特徴である。ディスカウントストアの発展にともない、特にNB商品の低価格競争が激しくなり、小売業の業績は低下傾向にある。特売価格として極端に低価格にしたロスリーダーを設定し、それをチラシ広告に掲載して広く消費者を店舗へ誘引し、店頭で関連購買をさせることで収益の均衡を図るマージン・ミックス戦略がスーパーマーケットを中心に採用されてきた。その結果、NB商品の安売り競争が激しくなり、NB商品の価格面・品揃え面どちらも他店との差別化が困難になってきている。こうした熾烈な同質化競争を脱却するために、小売業は自店のみで販売するPB商品を差別化戦略の手段として活用していくことの必要性が高まり、競合他社とは差別化される新しく独自のブランドを開発することで集客力を向上させ、また、当該ブランドへのロイヤルティを確立することで店舗への顧客固定化を実現していくことが期待される。すなわち、PB商品は小売企業の仕入原価を下げることで粗利を確保するとともに、他の小売企業では販売できない

図表 4. 現代における PB 商品の開発要請



という差別性を実現する手段であり、同時にメーカーに対しては製造原価を把握し、交渉力を高めることができるという役割が期待されてきたという歴史的経緯がある（加藤・崔 2009）。PB 商品は、同業他社との水平的競争に加え、メーカーとの垂直的競争においても優位性を構築する役割を果たしているのである⁸。

このような一連の動機を背景に、日本においても欧米諸国においても、とくに有力なチェーンストアにおいて積極的に PB 商品の開発が試みられてきた。図表 4 は有力流通業が PB 商品を開発する動機を整理したものである。景気の後退と縮小する消費市場を主たる要因として、消費者の意識と小売市場は、ここで記しているような変化をすることになる。上述の通り、小売市場の変化から PB 開発の要請は高まるが、これと同時に PB 商品に対する消費者評価の高まりが PB 普及の原動力となる。

流通経済研究所が実施した消費者調査では、PB 商品の購入者のうち 61%が 1 年前に比べて PB 商品の購入金額が「増えた／やや増えた」と回答しており（「減った」は 4%）、最頻購入銘柄（最もよく購入した銘柄）が「増えた／やや増えた」と解答している人は同様に 6 割近く存在しており、特に「味や品質がよい」「節約する必要性が高まった」などを評価しており、節約志向のなかで PB の味や品質を許容できると感じた人たちが積極的に購入した様子が窺える（重富 2009）。近年の PB 商品は消費者から価格だけではなく品質面の評価が高まっているのが特徴である。後述のようにセブンプレミアムでは製造元の有力メーカーの名称をパッケージに明記するなどして、当該商品の品質評価やコスト・パフォーマンスを高める努力を行っている。過剰なる価格競争により、NB 商品との価格優位性が薄れてきていることもあり、今日の PB 商品は安さ一辺倒から付加価値商品の強化へと競争軸は移行している。

⁸ 流通業者が PB 商品を開発することにより、商品流通の主導権を掌握することができるという大きな意味を持つ。NB 商品の流通の主導権が生産者にあるのに対して、PB 商品のそれは一般に流通業者にある。したがって、それだけ小売市場の独立性は高まることになる（関根 2000、p.103）。

4. 日本における PB 商品の開発過程

(1) 黎明期から 1990 年代の PB 商品ブーム

空前の勢いで拡大した PB 市場であるが、この PB ブームは平成に入って 2 度目となる。それ以前にも何度か PB ブームなるものが日本でもみられた。日本の PB 商品の発祥は諸説あるが、PB 商品普及の牽引役として常に先頭に立ってきた企業はダイエーであり、同社が PB 商品のインスタントコーヒーを発売したのは 1961 年にさかのぼる⁹。同社はその後も「よい品をどんどん安く」のスローガンを具体化するために、グループをあげて低コスト化に全力を挙げ、食品、衣料品、日用雑貨に PB 商品の導入を強化した。70 年代にはこれらに続く第 4 の柱として家電製品の開発を強化し、「ブブ」という名称のもと自社ブランドの家電製品の開発に取り組み、カラーテレビやカセットテープレコーダーの販売は大きな話題となった¹⁰。70 年代では成長著しい大手流通企業に協調し、PB 商品を共同開発する製造企業も多くあらわれ、PB 商品は一定の人気を得ることになった。しかし、70 年代、80 年代においては想定されていたほど PB 商品は普及をみせなかった。70 年代では 1973 年秋の石油危機以降、消費者の価値観が多様化、個性化し、以前ほど価格を重視しなくなり、品質や機能、信頼性を訴求するようになった（日経流通新聞編 1993）。80 年代の初頭で中内功社長は NB 商品回帰を宣言して PB 商品の見直しを行い、「PB 商品の比重を高め、NB 商品の売り上げを抑えることに力を入れてきたが、行き過ぎると消費者の支持を失う」と説明している¹¹。この時代の PB 商品は、NB 商品の低価格・低品質の代替品と特徴づけることができる。

平成における 1 回目のブームは、1990 年代前半から半ばにかけてであり、バブル経済崩壊後の円高不況とともに始まった。やはりこの時期においても経済不況による個人消費の冷え込みが PB 商品を普及させる大きな要因になっている。1993 年から 94 年にかけてダイエーを中心とするスーパーの低価格 PB 商品が猛威を振るった。PB 商品普及の先駆的な存在であるダイエーはこの時期、93 年 2 月期決算で上場以来初めて減収減益決算に直面し、1985 年に発売された「日用必需品で、品質が良く、低価格な商品」をコンセプトにした「セービング」の見直しをはかり、品揃えを強化した。

図表 5 はこの時期の大手量販店の PB 販売実績を比較したものである。ダイエーは前述の通り 80 年代半ば以降、利益貢献度の低い商品、競争力のない商品を大幅に削り、PB 商品の売上比率は 13.1% になっている。同社の PB 商品の代表格である「セービング」ブランドは 1 品目あたり 1 億円以上の販売を見込める商品を開発することが前提となっており、当時のセービングブランドのアイテム数は

⁹ 当時、中内功氏のリーダーシップのもとで多店舗展開で先行していたダイエーにとって、価格決定権をメーカーから奪うための武器として、PB 商品が非常に重要な意味を持っていた（日本経済新聞社、2009 年、p.164）。

¹⁰ 1970 年の年末に発売された 13 型カラーテレビは 5 万 9800 円（当時の松下の同型正価は 9 万 9800 円で、実売価格は 8 万円台）の衝撃的な価格で大きな話題となった。「ブブ」の開発で手を結んだのが中堅家電メーカーのクラウンであり、翌年 1971 年からダイエーはクラウンへの資本参加を決断した。ダイエーにとって初めての製造業者の系列化であった。しかし、クラウンが生産を担当した一連のダイエー向け製品の販売は思うように伸びず、1976 年 7 月には「ブブ」ブランドはダイエーの店頭から姿を消した。この失敗はダイエーに貴重な教訓を残し、中内はこれ以降、「工場を持たないメーカー」を商品開発の基本に置き、直接的な生産段階への介入とは一線を画すようになった（日経流通新聞編、1993 年、p.135）。また、ダイエーの PB 開発の歴史やこれまでの PB 研究の枠組みなどについては大野（2010）に詳しい。

¹¹ 「日経ビジネス」1982 年 12 月 13 日号

図表 5. 90 年代の PB ブームにおける大手量販店の PB 販売実績 (1994 年度)

	ダイエー	イトーヨーカ堂	ジャスコ	西友
主なブランド	セービングなど 31ブランド	味鮮価など	トップバリューなど 約20ブランド	百選廉価など 7ブランド
PB商品売上高	2387億円	約2000億円	1370億円	413億円
売上比率	13.1%	約13%	12%	4.2%
品目数	4628	—	約9000	約1900

※イトーヨーカ堂は非公表のため推定値
出典:「日経ビジネス」1995年5月22日号

300 を超え、725 億円を売り上げている。また、この時期はバブル経済崩壊後の円高不況が日本経済をおそった時期であり、これを契機に PB 商品は再び注目されることになったわけであるが、一連の PB 商品が成功した背景には、過去の失敗の教訓が生かされている。70 年代・80 年代の PB 商品がさほど定着しなかった要因の一つに、当時の商品は品質面で NB 商品に遠く及ばなかったり、価格が NB 商品に比較して 1 割程度しか安くないなどのために NB 商品に特売されると太刀打ちできなくなるという弱みがあった。しかし、90 年代は円高も追い風になり NB 商品と PB 商品の価格差は拡大した。たとえばダイエーが 92 年 3 月に発売した「セービング バレンシアオレンジジュース 100」は、雪印ドールやキリン・トロピカーナなどの NB 商品の平均希望小売価格が 320 円に対して 100 円以上の価格差に成功し、これが消費者の高い支持を獲得することになった¹²。この第 2 のブームといえる 90 年代前半の PB 商品は、価格差のみならず品質面の改善・向上が図られ、これまでの PB 商品の弱みを克服し、消費者に魅力的な PB 商品として進化を遂げたことが大きな成功要因であった。

ダイエーはその後も積極的に低価格 PB 商品の開発を図ってきたが、こうした PB 商品をはじめとする小売業における価格競争は 1995 年以降転換点を迎え、当初の勢いは影をひそめてしまった。その理由の 1 つには PL 法の施行に伴って小売業が製造物責任を負う PB 商品に対して慎重にならざるをえなくなったこと、さらにはこれまで開発してきた PB 商品の一部が思うように消費者に支持されなくなったことなどがその背景にある (野澤 2002)。

(2) 現代の PB ブームと主力 PB 商品の特徴

この第2次ともいえるPBブームから10年が経過して、PB商品は再び店頭での存在感を強めることになった。現代のPBブームは、長引く不況や消費者の節約志向の高まり、あるいは小売分野における寡占体制の強まりなどを背景として、2007年前半から始まり、いまや日本最大のPB商品に成長した「トップバリュ」と同年5月に発売されたセブン&アイ・ホールディングスの「セブンプレミアム」が中心となって市場を牽引している。以下では、今日の主要PB商品の動向について触れ、今日的な

¹² 「日経ビジネス」1993年7月26日号

図表 6. 主要な PB 商品の 2009 年度販売実績

	イオン	セブン&アイ・ホールディングス	シジシージャパン	日本生活協同組合連合会
主なブランド	トップバリュ	セブンプレミアム	CGC	コープ
PB商品売上高	4424億円	約3200億円	約2600億円	約4000億円
品目数	約5000	約1300	約1200	約4000
概要	価格帯や品種、商品特性に応じた7つのブランドを展開。今日のPB市場を牽引。	2007年5月に登場。製造企業名をすべて明示したダブルブランドが特徴	食料品から日用品まで16ブランドを展開。加盟企業の合計売上高が4兆円に達した	1969年に発売されたバターをPB第1号商品として今日で約4000の品目数を有する。

※イオンの実績は「イオン株式会社 第85期報告書」より
 ※セブン&アイ、シジシージャパンの実績は『激流』2010年3月号より
 ※日本生活協同組合連合会の実績は『販売革新』2010年9月号より

PB商品の特徴について考察していく。スーパー商材のPB商品の市場規模は、現在約2兆円と推計されているが、図表6に挙げた4大ブランドでそのシェアは7割強を占める。

以下では、今日の2大ブランドである「トップバリュ」と「セブンプレミアム」の特徴や最近の動向について整理する。

① イオン「トップバリュ」

イオンのPB商品の原点は1974年におけるカップ麺（ジェーカップ）を原点とし、現代の主力ブランド「トップバリュ」は衣・食・住のフルラインで約5000品目を数える。発売から15年が経過したトップバリュは、2007年度まで一定の水準で拡大を遂げたが、その翌年2008年には前年比140%の3687億円と大きな成長を遂げ、さらに2009年度では4424億円（前年比120%）にまで拡大している。取り扱い品目数も年々拡大しているが、約5000品目のうち半分程度もの商品を1年間で見直しと新規開発を行っている。大手メーカーに比べても格段に多い品目数を開発、販売しているだけに、一転して販売不振に陥った時のリスクは小さくない¹³。そこで、イオンでは独自の需要予測や製販連携の体制を構築し、既存のPB商品の場合は過去2年以上の販売実績から、24週間先までの需要を予測し、これを月間、週間に落とし込み、PB商品の生産を委託するメーカー約200社に提供してメーカーはこれをもとに生産計画を立てている。2009年度上期より低価格化を加速してきたイオンは、2010年に入ってNB商品の相次ぐ値下がりなどを受けて品目削減に着手しはじめ、全体の約1割削減させながら、年間売上高10億円以上を売り上げるメガヒット商品の育成と拡充を強化している¹⁴。年商20億円の大型商品は2009年では50品目を数えるが、2012年までにこれを300品目に充実させるなどの意欲的な拡大策

¹³ PB という商品は、売上が急に鈍ると、需要拡大がコスト削減につながる現在の正のサイクルが、販売負担増という負のサイクルに一気に転じかねないリスクがある。これは、PBは小売が製造委託先のメーカーから全品を買い取るため、売れなければ小売側が在庫処分の責任を負うからである（日本経済新聞社 2009、p.52）

¹⁴ 日本経済新聞 2010年7月9日朝刊

を明示している¹⁵。なかには、カテゴリ内で売上トップブランドになるPB商品も誕生しており、イオンのカップめん販売では、PBのトップバリュが販売数量、売上ともに1位になっており、その影響でNB商品の価格も値下がるなど、PB商品が価格の指標となるプライスリーダーを握るまでに成長している¹⁶。また、2010年度のトップバリュは品目数の絞り込みに加え、付加価値ラインの強化を図っている。2010年から「ヘルシー（健康）」「エコ（環境）」「クオリティ（品質）」を切り口に商品を強化している。付加価値ラインのサブブランドの充実化を図っており、たとえば野菜や果物における食の安全危害最小化を目指した「トップバリュ グリーンアイ」、栄養バランスを最大限考慮した「トップバリュ ヘルシーアイ」、産地から素材、製法、機能まで優れたものだけを厳選した高品質ブランド「トップバリュ セレクト」など、低価格一辺倒ではなく付加価値型のPB商品を充実させる動きが加速している。こうした動向は2010年度において他の流通小売業にも広がりを見せ、PB商品は新たな競争の枠組みが構築されつつある。

②セブン&アイ・ホールディングス「セブンプレミアム」

これまでPB商品を開発することには消極的だったセブン&アイ・ホールディングスは、満を持して2007年5月にイトーヨーカ堂やセブン-イレブン・ジャパンなどのグループ共通のPB商品「セブンプレミアム」の発売を開始した。発売時は9カテゴリー49アイテムを発売し、その後品目数と販売店舗数の拡大を続け、今や取扱品目数は1000を超え、わずか3年足らずで3000億円規模までに育てている。2010年2月末現在の販売金額は約3200億円で前年と比して約60%増となっている。イオンをはじめ多くのライバル企業より後発でありながら、同社は有力なメーカーとの協力を次々と得ることに成功している。なかでも従来はPB商品の受託に消極的だった味の素、ハウス食品、日本ハム、サントリーといった一流メーカーの協力を得ることに成功している点が注目され、直近ではソニーがリチウムコイン電池などの電池10商品の開発を引き受けている¹⁷。PB商品は一般的に知名度でおとる業界の下位メーカーが生産を受託することが多いが、こうした業界トップクラスの企業が相次いで協力している実態は、国内で1万2500店、世界で4万店を有するセブンイレブンの販売力を中心にしたセブン&アイ・ホールディングスの影響力の大きさを象徴している。また、2008年7月に発売したセブンプレミアムのウインナーとロースハム、ベーコンの3品は競合する食肉加工メーカー4社（業界最大手の日本ハム、二番手の伊藤ハム、そしてプリマハムとはやしハムの4社）がセブン&アイ・ホールディングスと1つのチームを組んで、同一のPB商品を開発・生産するという業界の常識を覆す異例の体制で作られている¹⁸。

また、白と緑を基調とした清潔感と統一感のあるセブンプレミアムのパッケージの裏側には、製造を受託しているメーカー名が必ず明記されており、これまでのPB商品の常識を覆す戦略を発売以来採用している。後発ながら圧倒的な存在感をみせるセブンプレミアムは、発売当初から有力メーカー

¹⁵ イオン株式会社「ニュースリリース」2010年3月3日

¹⁶ 「エコノミスト」2009年4月28日号

¹⁷ 日本経済新聞 2009年12月20日 朝刊

¹⁸ 「日経情報ストラテジー」2008年10月号

と強固な関係を構築するなかで品質へのこだわりを徹底し、高品質を訴求するとともに、NB 商品よりも2~3割程度の安さを実現してきた。発売から3年が経過した2010年では、開発の主眼をこれまで以上に高付加価値の提案に置き、800ものリニューアルと新商品の開発でそれを実践していく計画を打ち出している。2010年9月末にはセブンプレミアムのワンランク上の品質を実現した「セブンプレミアムゴールド」が発売された。セブンプレミアムゴールドは、専門店や繁盛店の商品と同等以上の味・品質でありながら買い求めやすい価格をコンセプトとしたPB商品であり、圧倒的に品質を高めた価値訴求型PB商品として、その育成に力をいれている¹⁹。

トップバリュ、セブンプレミアムともに2010年度は開発のスピードを少し緩め、既存製品の刷新を図り、価値訴求型のPB商品の開発を強化していく中で競争力を高める構えを示している。価格や品揃えでの差別化が困難になりつつある現代において、これからの商品開発では少しでも潜在部分を取り込み、新しい価値を創造していかない限り、高い競争力を構築・持続させることは困難になっていくであろう(宮下2010)。今後、NB商品もPB商品においても付加価値型の開発競争が一層激化していくことが予想される。

5. 欧米諸国におけるPB商品の発展

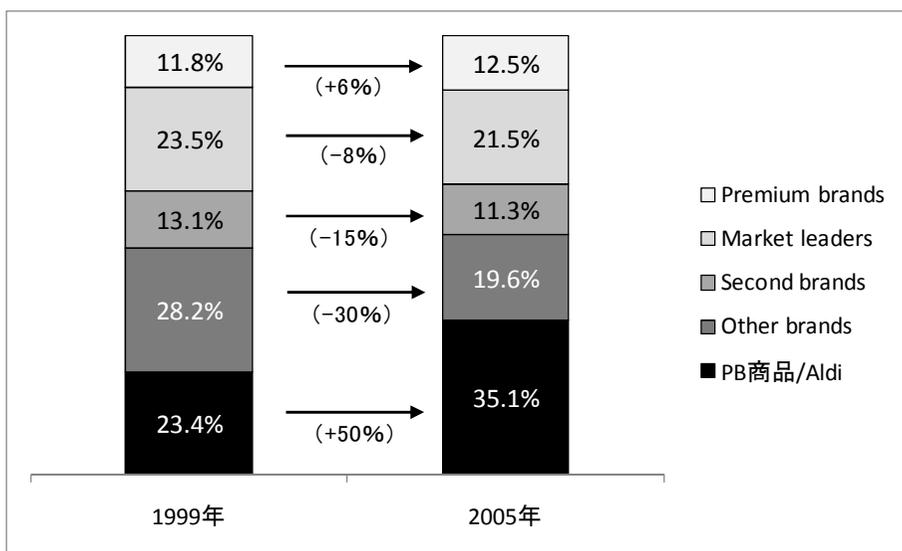
世界的にみて21世紀最初の10年でPB商品は急速な成長を遂げてきた。欧米の多くの小売業はこれからもさらに自社のPB商品のシェアを拡大することを望んでいる(Kumar and Steenkamp 2007; Geyskens et al. 2010)。消費財分野においては、2000年で14%のPB商品のシェアは2010年は22%になることが予測されている(Kumar and Steenkamp 2007)。地域別にみると、この時期に西ヨーロッパでは20%から30%、北米では20%から27%、日本は2%から10%へ伸長することが予測されてきた。PB商品の普及率が高い食料品に限定してみると、売上高に占めるPB商品の割合は2004年時点で20%以上を占めており、2020年までには30%に拡大すると期待されている(M+M Planet Retail 2004)。最新の統計を国別にみても、PB商品の販売シェア第一位はスイスで46%、第二位はイギリスで39%、以下ドイツ34%、スペイン29%、ベルギー28%、フランス27%と続き、ヨーロッパでとくに高い支持を得ていることがわかる。アメリカは19%であり、日本は空前のPBブームとはいえ4%に過ぎない(M+M Planet Retail 2009)。ヨーロッパにおけるPB商品の競争軸は、1970年代以降ジェネリックあるいは低価格低品質のPBからNB商品模倣型PBを経て付加価値型PBの時代へと移行を果たしている(Laaksonen 1994)。スイスが以前から高いPB比率である要因は、市場規模が極端に小さく、市場を支配している2大生活協同組合のミグロとコープのPB比率が高いことが理由とされる(矢作2000)。第2位のイギリスは、小売市場での市場集中度がきわめて高いことを背景に、PB商品のシェアは非常に高くなっている。とくに食品小売業の上位5社の市場占拠率は80%に達している(桜井2009)。同国最大手の小売業、マークス&スペンサー(Marks&Spencer)

¹⁹ 株式会社セブン&アイ・ホールディングス「NEWS RELEASE」2010年9月22日。

では、店頭ほぼ全ての商品が PB 商品になっている。イギリスには大規模チェーンの大量購買力の發揮に歯止めをかけるアメリカのロビンソン・パットマン法のような法律はなく、小売りチェーンの大量販売・大量仕入れに対する強い動機づけが維持され、それがメーカーへの影響力を強め、PB 開発を促進する要因になったという(矢作 2000)。イギリスにおいてはより多くのメーカーが特定のスーパーマーケットとの提携に価値を見出し始めており、たとえば P&G は「Physique」というブランドをテスコに独占的に流通させ、ユニリーバも同様の取組みをセインズベリーと行っている (Sternquist 2007)。市場集中度がもっとも高いイギリスでは、製造企業と小売企業との垂直的競争の上で得られるコスト引き下げ、粗利益の引き上げが大きな狙いとなっている(白石 2010)。第 3 位のドイツにおいてはハード・ディスカウントストアであるアルディ (Aldi) などが PB 市場を拡大してきた。同社の PB 商品のシェアは 90% と高く、その品揃えは缶詰・瓶詰などを中心とした加工食品であり、それを低価格で訴求している点に特徴がある(白石 2010)。低品質低価格の PB 商品から付加価値型の PB 商品に成長を遂げており、また、多くの小売業者は PB 商品を細分化し、品質の差によっていくつかのラインを用意したり、オーガニック製品のような特別なラインを設けている (Sternquist 2007)。

図表 7 は、ドイツにおける NB 商品と PB 商品のシェアについて、1999 年と 2005 年を比較したものである。Premium brands, Market leaders, Seconds brands, Other brands の 4 つは NB 商品を意味している。上述の Aldi を代表とする PB 商品は 6 年間で 50% の増加率に対してそれ以外の NB 商品のシェアは減少傾向にある。NB 商品は PB 商品からというよりはむしろ NB 商品間で熾烈なシェア争いが展開されたことにより、NB 商品のシェアをみるとマーケットリーダーのブランドは 8% の減少 (シェアにして 4% 減) に対して、2 番手ブランドが 15% (シェアは 1.8% 減)、3 番手以下の下

図表 7. ドイツにおける NB 商品と PB 商品の变化



出典：Kumar and Steenkamp

位ブランドが 30%（シェアは 8.6%減）と減少幅が大きくなっている。NB 商品において唯一シェアが増加しているのがプレミアムブランド（ここではマーケットリーダーの NB 商品の価格より高い NB 商品が該当する）であり、PB 商品と比較して品質や機能面での付加価値が高いと認識される商品でない限り成長を続けるのが難しいことがわかる。

一方で世界一の市場規模を誇るアメリカの小売市場では、ヨーロッパに比較すると PB 商品の普及率は約半分であるが、その販売額は約 10 兆円に及ぶ（Lincoln and Thomassen 2009）。アメリカにおける PB 商品は、1970 年代の PB ブームから大型スーパーマーケットを中心に徐々にその品目を増やし、とくに 1981 年から 82 年の経済不況の間に目覚ましい成長を遂げ（Quelch and Harding 1996）、以来ほとんどの小売チェーンにとって他社との差別化を実現する有力な武器になっている。有力流通業の PB 商品販売シェアは、売上規模第一位のウォルマート（Wal-Mart：3400 店）は SM カテゴリーの品種（食品）のみで 17.6%、第二位のクローガー（Kroger：2500 店）はウォルマートの上を行く 27%、第 3 位のスーパーバリュ系のアルバートソン（Albertson：1250 店）は 17%、第四位のセーフウェイ（Safeway：1750 店）は 25%となっており、上位 5 社の市場占拠率は 44%となっており、これはヨーロッパに比較するとはるかに低いが、日本の食品小売業界の上位 5 社の占拠率 24%に比較するとはるかに大きいことがわかる（桜井 2009）。

日本の大手流通業における PB 商品の販売比率は概ね 10%を占め、これは欧米の有力流通業と比較すると大きな差が存在しており、欧米諸国における PB 商品の浸透率が高いことが分かる。クローガーの PB 商品シェアを販売数量ベースで見ると 34%、つまり品目数の 3 分の 1 が自社製品で占められており、これら有力小売業の PB 商品の占拠率は上昇中している。こうした PB 商品普及の背景には消費者の意識変革が大きく影響しており、たとえば Deloitte(2010)の 2000 人以上のアメリカの消費者を対象とした意識調査では、これまで NB 商品に高いロイヤリティを持ち合わせていた消費者の多くがいまや PB 商品と NB 商品の間に重要な違いは存在しないということを認識しはじめて、PB 商品へとシフトしている。また、調査対象の約 80%がたいいの PB 商品は NB 商品と同じ企業によってつくられているということを知っており、本質的には同一のものだということを認識している（Deloit 2010）。

このように、今日のアメリカの食品小売業界は品揃えと店づくりを競う段階から、商品開発技術を競う段階に移行しており（桜井 2009）、日本を含め世界的に現代の小売経営では PB 商品の成果が企業業績を大きく左右する要素になっていることがわかる。

6. まとめと展望

日本において今後、PB 商品がさらなる発展をするかどうか予測するうえで、とくに考慮しなければならない要素は 2 つある。第 1 の要素は、大型小売業ならびに有力卸売業の売上の集中化、寡占化がより進展するかどうか、という点である。そして第 2 の要素は、PB 商品に対する消費者の評価が今後より一層高まるかどうかである。

まず、第1の要素の大型小売業ならびに有力卸売業の市場集中化、寡占化の問題であるが、前章で触れたようにとくに日本の大型小売業の場合、売上集中度も寡占度も欧米諸国と比較してまだ低いレベルにあるのが現実である。相対的に上位集中度、寡占度が高い国ほど大型小売業によるPB商品の開発が活発であり、そのような国ほどPB商品の市場シェアが高くなっている。欧州諸国が大型小売業への売上集中度は世界で最も高いと言われ、イギリスでは上位5社で約8割を占めている。アメリカにはウォルマートをはじめとする巨大流通業が多数存在し、これら企業の売上高に占める海外店舗の比率が高いこともあって、アメリカ国内における上位5社の大手小売業の市場シェアはイギリスの約半分ではあるが、日本のそれよりはるかに高くなっている。このような欧米における大型小売業への売上集中度の傾向から、PB商品の市場シェアは欧州が最も高くなっている。欧米諸国と比較すると日本のPB商品の市場シェアはきわめて低いのが現状であるが、今後の日本の小売業界はイオングループ、セブン&アイ・ホールディングスの2強を中心に大手小売業間の企業統合等の再編成がより進行し、大手小売業への上位集中化、寡占化がより一層進展することが予想され、それに伴うPB商品の市場シェアならびに普及はより一層増大するものとみることができよう²⁰。

また、本稿では触れていないが、有力卸売業の合併統合に向けた動きやPB開発をめぐる動きもすでに積極的に展開されており、今後の日本におけるPB商品の普及に大きな影響力を持つものである。卸売業界は小売業界同様に熾烈な市場競争が展開される中、利益確保の手段として、さらにはリテールサポート活動の一環としてPB商品の開発を強化しており、これら卸売業界の動向については別の機会にまとめたいと考えている。

日本の流通業が今後いかにPB商品の開発を積極化させたとしても、消費者がPB商品に対する評価をより向上させることができなければ、PB商品の一層の普及、発展は困難である。PB商品の弱みとして、消費者から実際の品質よりも低く評価されてしまうことがいくつかの研究で指摘されてきたが（Kumar and Steenkamp 2006；Richardson, Dick, and Jain 1994）、この消費者評価の向上が日本におけるPB商品発展の究極の条件である。Ailawadi and Keller (2004)が指摘するように、消費者がPB商品に対する知覚品質を変化することに成功することが、さらにPB商品への支持者を拡大する大きな原動力につながり、NB商品にとっては最大の脅威となるものである。

ただし、すでに一部の調査データで論証されているように、近年のPBブームと言われるような現象の台頭もあって、日本の消費者は従来と比較するとPB商品に対してかなり肯定的な態度を示している。近年のデフレ経済時代においてPB商品の低価格は消費者にとって確かに魅力的であるが、メーカーもPB商品の価格を意識してNB商品の価格を下げたことによってPBブームはすでに終焉したという見方が一部にあることは事実である。PBブームが真に去ったかどうかの判断は難しいところであるが、いかなる問題においてもブームという現象は一時的な盛り上がりを意味するもので、PB商品の魅力も低価格だけではブーム的現象にすぎないが、近年の消費者にはむしろ商品価値

²⁰ ただし、PB商品の徹底した低価格化や他品目化を積極的に行う総合スーパー等ではPBシェアは向上していても業績は悪化している企業も少なくはない。こうしたPB商品が持ち合わせるリスクを十分に考慮していく必要がある。PB商品開発のリスクに関する詳細は、根本（2009）を参照されたい。

への評価という本質面の評価に由来していることに注目すべきである。

日本で流通しているすべての PB 商品がそのような高い評価を得ているわけではないが、最近の消費者調査の結果をみるかぎりでは日本における PB 商品はブーム的現象はすでに過ぎて、むしろ着実に一定の高い評価の下に定着を示しつつあるものといえるのではないだろうか。もしそうだとすれば、その成果は、一部の有力流通業における商品開発手法についてはマーケティング手法の向上によるものと理解することができよう。マーケティング手法の中で最も重要な商品開発は、消費者ニーズに関する徹底した科学的手法による分析、把握が大前提である。消費者に近い立場にいる流通業は、かつてと比較して情報収集・分析力を著しく高め、近年の需要の多様化・変動化への適応力を拡大しつつある。このような情報力と需要への適応力を自らの PB 商品の開発にいかに対応していけるか、そこでは NB 商品にはない価値としての地域性や季節性等を重視した商品価値によって需要を喚起することが重要な条件であり、これの成果が PB 商品のさらなる発展・普及の鍵を握るであろう。

【参考文献】

- 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.
- 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]
- Geyskens, I. Gielens, K. and Gijbrecchts, 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.
- Kumar, N. and Steenkamp, Jan-Benedict E. M. (2007), *Private Label revolution*, Harvard Business School Press.
- Hoch, S.J. and Banerji, S. (1993). "When do private labels succeed?" *Sloan Management Review*, Vol. 34, No. 2, pp. 57-67.
- Hoch, S.J. (1996), "How should National Brands Think about Private Labels?" *Sloan Management Review*, Vol. 37, No. 2, pp. 89-102.
- Laaksonen, H. (1994), *Own brands in food retailing across Europe*, The Oxford Reports on.
- Lamey, L., Deleersnyder, B., Dekimpe, M. G., and Steenkamp Jan-Benedict E. M., (2007), "How Business Cycles Contribute to Private-Label Success: Evidence from the United States and Europe" *Journal of Marketing*, Vol.71 (January), pp. 1-15.
- Lincoln, K. and Thomassen, L. (2008), *Private Label: Turning the retail brand threat into your biggest opportunity*, Kogan Page.

- McCarthy, E. J. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Irwin.
- M+M Planet Retail(2004), “Private Label Trends Worldwide, 2004,”
- M+M Planet Retail(2009), “Private Label Trends Update, 2009,”
- Nandan, S. and Dickinson, R. (1994), “Private Brands: Major Brand perspective,” *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 11(December), pp. 18-28.
- Quelch, John A. and Harding, D. (1996), “Brands Versus Private Labels: Fighting to win,” *Harvard Business Review*, 37(Winter),99-109.
- Richardson, P. S., Alan, S. D, and Arun, K. J. (1994), “Extrinsic and Intrinsic Cue Effects on Perceptions of Store Brand Quality,” *Journal of Marketing*, Vol.58 (October), pp. 28-36.
- Sternquist, B. (2007), *International Retailing 2ed*, New York Fairchild. (ブレンダ・スターンクィスト著、若林靖永・崔容薫他訳『変わる世界の小売業—ローカルからグローバルへ』新評論、2009年)
- 有馬賢治 (2006) 『マーケティング・ブレンダー—戦略手段管理の新視覚—』白桃書房。
- 有馬賢治・宮下雄治 (2010) 「日本企業の戦略手段管理と組織の工夫に関する実証分析—マーケティング・ブレンダーの利用実態—」日本商業学会 『日本商業学会第60回全国研究大会報告論集』 pp.66-75.
- 上原征彦 (1999) 『マーケティング戦略論—実践パラダイムの再構築—』有斐閣。
- 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」崔相鐵、石井淳蔵編『シリーズ流通体系〈2〉流通チャネルの再編』中央経済社、pp.1-30.
- 菊池宏之 (2010) 「小売業におけるPB商品取扱の現状と成果並びに課題」食品需給研究センター (<http://www.fmric.or.jp/management/zaimu22/73%20kikuchi%20%20pb.pdf>)
- 桜井多恵子「最新欧米市場報告 第16回」『Chain Store Age』ダイヤモンド・フリードマン社、2009年9月1日号、pp.86-87.
- 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」流通経済研究所『流通情報』No.480. pp.6-14.
- 白石善章 (2010) 「EU 諸国におけるフランスの小売商業—比較流通論の視点から—」田中道雄・白石善章・相原修・河野三郎編著『フランスの流通・都市・文化—グローバル化する流通事情—』中央経済社。
- 住谷宏 (2000) 『利益重視のマーケティング・チャネル戦略—組織小売業対応を中心に—』同文館。
- 関根孝 (2000) 『小売競争の視点』同文館。
- 日本経済新聞社 (2009) 『PB「格安・高品質」競争の最前線』日本経済新聞社。
- 日経流通新聞編 (1993) 『流通現代史』日本経済新聞。
- 日経MJ編 (2008) 『日経MJトレンド情報源〈2009年版〉』日本経済新聞社。
- 根本重之 (2009) 「プライベートブランドのリスクに関する検討」流通経済研究所『流通情報』No.480. pp.42-54.
- 野澤建次 (2002) 『現代流通入門 <第2版>』中央経済社。
- 本藤貴康「小商圈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年度決算数値に基づいて—」東京経済大学『東京経大会誌(経営学)』第266号、pp.251-272.
- 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.

宮下正房（1996）『現代の流通戦略』中央経済社。

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」『欧州の小売りイノベーション』白桃書房。

