

<書評>

矢作敏行編著『デュアル・ブランド戦略—NB and/or PB』

有斐閣、2014年11月

田中 洋

1. 本書の問題意識：NB vs PB という問題機制

本書は、メーカーの製造販売するNB（全国ブランド）と流通業が主に管理するPB（プライベートブランド）との関係を明らかにすべく、法政大学の矢作敏行教授とその研究チームが合同で行った研究成果である。編著者の矢作教授はもともと日本経済新聞の記者の出身であり、キャリアの途中から研究者として大学に転じた経歴がある。

矢作教授の研究の特質は、ジャーナリスト出身者としての取材力、明瞭な筆致の文体を駆使しつつ、研究対象の実態とその背後の構造に鋭く切り込む点にある。小売イノベーションや小売国際化研究などの分野で、これまで矢作教授たちの優れた成果が示されてきた。本書もまたこうした矢作教授研究チームの所産であり、ほかの流通研究者たちに畏怖の念を与えるだけの威力に満ちた成果と言ってよい。本書の著者は、矢作敏行法政大学教授、浦上拓也愛知学泉大学教授、岸本徹也流通科学大学教授、藤岡里佳関西大学教授の4名である。

本書のキーワードであるデュアル・ブランド戦略とは、NBとPBの両方をバランスよく扱う、流通業と製造業の両方に適用される概念である。著者の主張は、「NBとPBとが競い合い、なおかつ共存するデュアル・ブランド戦略の最適化が流通業者にとって、現実的な経営課題」(p.12)である、というものである。本書のサブタイトルである「NB and/or PB」とは、「NBとPBという共存、あるいはNBかPBかという選択」(p.18)を表したものだ。

こうしたデュアル・ブランド戦略は、かつてダイエーを主導した故・中内功が唱えた「チェーンストアの理想はPB100%」というシングル・ブランド戦略の対極にある。中内の流通革命論とは、小売業が巨大メーカーに対抗できるだけの拮抗力をもち、NBメーカーの寡占価格を崩し、その取引における優位性を逆転することを意味していた。

2. 序章・第I部の概要

本書の構成に従って、その内容を追ってみたい。

序章および第I部・第1章では、歴史的なパースペクティブに立って、どのようにデュアル・ブランドという戦略が生まれてきたかを考察している。ダイエー創業者であり、PB100%論者である中内は、1990年代からメーカー製品を店頭から撤去してその購買力を

見せつけていた。そして価格破壊型 PB を導入して、NB 対 PB の競争は勢いを増した。また 1990 年代には、総合スーパーという業態が衰退を見せ始めていた。食品スーパー、コンビニエンスストア、ドラッグストアなどの新しい業態が登場していたのである。1990 年代から 2000 年代にかけて、NB と PB とのブランド間競争が激化し、また低価格を売り物にする PB から高品質を訴求する PB へと、その性格が変化してきた。

1990 年代-2000 年代の小売業界では、さまざまな対立関係が露呈してきた。ひとつは同じ業態の小売業同士の競争、新業態小売業（例えば SPA）対既存業態（例えば GMS）の小売業の間の競争、メーカー対小売業という垂直的競争などである。NP 対 PB の競争とは、このような複雑な競争環境を背景として産まれてきた。

当初、中内の構想に従って、PB は、メーカーNB の寡占価格を崩す目的で開発され、低価格を狙いとした。しかしながらその後、ダイエー自身の弱体化が起り、コンビニなどの新業態が伸張する中で、「独自開発商品」と呼ばれる弁当やおにぎりなどの中食・惣菜がメーカーの参加の下に開発されるようになる。さらには、現在我々がしている、「セブンプレミアム」のような高品質の PB が発売されるに至る。

こうした PB はもともとストア・ロイヤルティを高めるために発売されてきた。しかし中内の構想に反して、PB が 100%の小売業は、成功したことがないという先行例がある。現実的な戦略は、NB と PB とが競い合いながらも共存する「デュアル・ブランド戦略」であって、この最適化がメーカーと小売業の現代的課題なのである。

主要小売業が展開する PB プログラムとして、多様な種類の PB が分類されている。価格帯別の 3 つの PB : ①エコノミー・ブランド、②スタンダード・ブランド、③プレミアム・ブランド。また、サブブランドとして、次の 6 つのテーマが観察される : ①フェアトレード、②オーガニック、③健康、④環境、⑤動物愛護、⑥地方貢献。この他に「独立型 PB」があり、テスコの「ベンチャーブランド」のように小売業との関係を消して、外販可能なブランドを構築しようとする動きもある。つまり、PB の個性化と多様化が進行しているのが現状なのだ。

第 2 章では、日本の PB の歴史と現状とがレビューされている。ここで提示されている興味深い概念とは、「PB 開発のパラドックス」だ。PB は参入障壁が低いので、参入しやすい一方、類似の PB が参入して競争が激化する。また NB も対抗して低価格の NB を発売し販促を行う。この結果、PB 市場の競争が激化して、PB は短命に終わるとするのがこのパラドックスである。

日本ではこのパラドックスはどのように起り、また克服されていったのか。かつてのダイエー「セービング」は 1990 年代にこの PB パラドックスに陥り壊滅した。2000 年代、イオンは「トップバリュ」を発売し、3 層構造+ α の PB ポートフォリオを作り上げ、このパラドックスから逃れることができた。さらに、セブン-イレブンのような CVS（コンビニエンスストア）とユニクロのような SPA=製販統合型 PB では「PB イノベーション」が起り、やはり PB パラドックスは克服されていった。

また、CVS は PB を強化するだけでなく、NB が存在しない商品領域、つまりファストフードや日配食品分野で、集団的商品開発体制を構築して成功した。NB メーカーは、「準」NB とも言える NB の特定小売業における先行発売や、「専用商品」を小売業と共同開発した。セブン-イレブンの「セブンプレミアム」はメーカーブランドと小売業ブランドの両

方の性格をもつダブルチョップブランドであり、NB 以上の品質の商品として PB 進化のひとつの頂点をなしている。

こうした PB イノベーションは「取引多次元化」を招来し、「(製造業と小売業の) ロックイン関係」という現象を産み出した。同時にこれらの現象そのものが、PB イノベーションの駆動力となっている。

取引多次元化とは、製造業と小売業が取引の4つの次元で緊密な関係を取り結ぶことを意味している。すなわち、①焼き立てパンなどの新規商品開発、②業務用食材、③中食・惣菜、④NB、という次元である。

こうしたより複雑な取引関係を結んだ両者は、組織間関係そのものも変化させてきた。市場競争は制御され、技術や経験などの知識が共有化され、また、明示的ではない「暗黙の契約」によって専用工場稼働と早期の期間損益の黒字化などの互酬性に基づく取引がなされる。そして、バイヤーと営業の一点のみの取引関係であるバタフライ型から多面的な「ダイヤモンド型取引関係」へと変化する。これが「ロックイン」の関係である。

第3章では、PB ブランドの7つの論点が提示され、研究展望によってこれらの論点が検討される。論点①のPBの利益貢献率は本当に高いのだろうか、という疑問に対して、PBの粗利益率は一般に高いとされているものの、商品カテゴリーによって利益率は異なること、また粗利益額は必ずしも高くないことが示される。論点②ではPBはストア・ロイヤルティに貢献するだろうか、という疑問について、いったん特定PBで顧客をロイヤル化すると、NBを含めた当該店舗へのロイヤルティが高まる(支出が高まる)結果が紹介されている(アンブレラ効果)。しかしPBヘビーユーザーは価格に忠実で、店舗にロイヤルではない。結果的にはPB購入比率30-40%の客が、もっともストア・ロイヤルティが高く、貢献度の高い客であることが示されている。

3. 第II・III部の概要

第II部・第4章では、NBメーカーのデュアル・ブランド戦略への対応が実証的に示されている。かつて小売パワーは製造業パワーに対抗する「カウンターベイリング・パワー」(ガルブレイス)と称されていた。こうした小売業の拮抗力は、製造業パワーとどのような関係にあるのか。

上位集中度が高いカテゴリーと低いカテゴリーを、2000年と2010年の時点で比較すると、結果的にはPB比率の上下変化はさほど違いがなかった。つまり、PB比率はNBの上位集中度とは関係なく伸びていたのである。この点から言っても、実質的に我々はデュアル・ブランドの時代に突入していることがわかる。

またビール、カップめん、牛乳、豆腐のカテゴリーに分けてケース分析が行われている。ここからも、NBのみというシングル・ブランド戦略を採りうる製造業は、ビールを除くと多くない。またPBのみというメーカーも多くない。何らかの形でデュアル・ブランド戦略を採る製造業企業が多数なのである。

第5章ではトップメーカーのデュアル・ブランド戦略への取り組みが紹介されている。例えば、キューピーはPBを受託しながらも迷いをもち続け、現在では、PBを製造することでNBも強化されるという考え方を採っている。ほかに、山崎製パン、カルビー、日本

ハムなど、PBを受託しながらも、NBの売り場スペースを確保するため、という動機をもち、NBメガブランド化による「攻撃的な」デュアル・ブランド戦略が採用されていた。このように、製造業のデュアル・ブランド戦略には、同一販路でNBとPBを流通させ共存する戦略と、異種販路でNBとPBとを使い分け共存する戦略の2つがあることが報告されている。

第6章では、PB製造受託事業について、日配食品メーカーの事例が分析される。ここでのキーワードのひとつが「際どい」ブランド戦略である。これはトップNBメーカーがNB以外のカテゴリー、あるいは、市場セグメントの異なる製品ラインでPBを製造したり、下位のNBメーカーが主力NBカテゴリーでPBを受託することを意味している。つまり強いNBと弱いNBとではデュアル・ブランド戦略への対応が異なる。本章ではこの問題意識の基に生めんメーカーへの聞き取り調査結果が報告されている。

第III部・第7章では、中食・惣菜メーカーの事例研究が提示され、キューピー、ピククルスコーポレーション、グリーンコア・グループなどが登場する。これらの企業がいかかにしてNBとPBの最適ミックスを図っているかが考察され、最適ミックス戦略が実行可能な戦略であることが指摘されている。

第8章では、イオンとカスミの事例によってサステナブルPB商品の開発が記述されている。サステナブルPBとはフェアトレード、オーガニック、健康指向、環境配慮、地域貢献などに考慮したサブブランド群のことである。まだこうしたサステナブルなPBブランドの展開は日本では全社的な取り組みに至っていないことが示される。

第9章ではイギリスの食品小売企業の報告がなされている。イギリスではPBへの取り組みは1882年のセインズベリーから始まっており、日本よりはるかに歴史が長い。イギリスでは消費者からPBの品質が高い評価を得ている事実がある。低価格PBから出発しながら、1980年代以降高品質PB化が進み、そのために組織づくりなど多額の投資が行われた。またニッチ需要を満たすPBの多様化も1980年代から2000年代に進行した。これはイギリスの食品小売業の上位集中度が1992年で45.8%と諸外国に比して高いことと関連している。

セインズベリーのPB「フリーフロム」はアレルギー疾患がある消費者のために開発されたPBサブブランドである。このフリーフロムを購入する消費者のストア・ロイヤルティは高く、先端的な消費者層を引き付けることができた。これはNBの模倣ではなく、小売業者が主導する形でサプライヤーを巻き込んで開発されたPB事例として注目に値する。

総じて、イギリスではメーカーよりも小売業ブランドのほうがより評価が高い。これは小売業が自ら製造過程に介入してきた開発過程に起因している。

第10章では、欧州百貨店による衣料品PBの過去と現状が報告される。スイスに本社があるマノールはスイス国内に64店舗をもつ大衆的な百貨店である。世界の百貨店の中でも、マノールのPB比率は34%と高い。フランスのボン・マルシェのPB比率は2%に過ぎない。マノールには4つの商品ラインがあり、世界5か国から商品を調達している。マノールはファストファッションの進出に対抗して、欧州の百貨店と共同してPBを仕入れ、取引量の少なさをカバーしようとした。これは百貨店がPB中心の品ぞろえで生き残るための戦略のありようを示している。

終章では、本書を締めくくるために、全体が要約されている。小売業にとっての重要な

インプリケーションは、まず、PB 比率の上昇は CVS など小売業態革新などの PB イノベーションの結果によること、また PB 商品の開発動機は、当初の低価格からストア・ロイヤルティの向上まで時代に対応して変化してきていること、一方、メーカー側へのインプリケーションとしては、PB 比率の上昇には一定の限度があり、NB と PB との共存は可能であることなどがあげられる。

4. 本書の意義とコメント

本書の意義は、これまでの PB 対 NB という単純な二者の対抗図式に対して、デュアル・ブランド戦略、つまり、PB と NB の共存の可能性の図式を体系的な考察で示した点にある。これは画期的な視点の提示であって、今後のメーカーマーケティング、小売業マーケティングを考えるうえで欠かせない視点となるだろう。

また本書では、幅広い資料の収集と実証的な調査が実施され、このデュアル・ブランド戦略の視点が小売業と製造業の両方の視点から包括的に考察されている点でも優れている。

これらの考察がもたらす意義は上記にとどまらない。本書はメーカーと小売業のパワー対立のありように新しい視点をもたらしている。それが第 2 章で触れられている「取引多次元化」と「(製造業と小売業の) ロックイン関係」という 2 つの現象である。これらは PB イノベーションの駆動力と本書ではみなされている。より高度な PB を開発していく過程で、このような両者の関係が構築され、その関係がまた PB のありように影響する、というダイナミックな関係を見ることができよう。

本書について評者は以下の 3 点のコメントを行いたい。

第 1 点は、NB/PB という図式にあてはまらない業態についてである。つまり、ファストファッションに代表される SPA や、都市中心部に集中的に出店する製造小売業（ロクシタン、鎌倉シャツ、JINS など）、あるいはスターバックスやアマゾンなどオンライン・オフラインのプラットフォーム型製造小売業の位置づけである。

これらの新しいタイプの製販統合型企業体では、そもそも PB と NB という対立構造そのものが存在していない。本書でも SPA については触れられているものの、PB と NB という構造の中では捉えられていない。こうしたより新しい製販統合型企業は、デュアル・ブランド戦略の枠組みでは考察が難しいと感じられた。

第 2 点は、こうしたデュアル・ブランド戦略の浸透が、メーカーと流通のパワー対立構造にどのような変化を実質的にもたらしたかを、よりはっきりとできなかったか、という点である。評者には、著者たちの視点は、基本的に流通業を中心に記述されていると感じられる。つまり著者たちは流通業の立場に立って、デュアル・ブランドの現状を肯定していると感じられたのである。むしろ、本書の発見にバイアスがあると言いたいのではない。流通業中心の視点に立つことで得られた成果は大きいものの、この視点はときに何かを覆い隠してしまわないだろうか。

例えば、発見された事実の中に、「暗黙の契約」がある（第 2 章）。この指摘は正確であるけれども、なぜ暗黙の契約があるのだろうか。それは小売業がメーカーよりも優位な立場にあるからだと考えられる。こうした小売業優位の視点にもっとメスを入れてほしかったというのが評者の要望である。

第3点は、ブランド論視点からのコメントである。ブランドとは、歴史的には売り手と買い手との交換（取引）の問題を解決する方法として登場してきた。流通という仕組みもまた、売り手と買い手との問題を解決するために歴史的に形成されてきた。つまり、ブランドも流通も、交換という観点からは2つの異なった取引の問題解決の方法なのである。しかしこの双子は必ずしも仲良く育ってきたわけではない。

ブランドという存在が実務においても、研究でも問題視されるようになったのは、1980年代後半から1990年代の前半の出来事であった。この時期に初めてブランドあるいはNBのあり方が危機と感じられるようになったのである。その背景として本書も指摘するようなイギリスにおけるPBの台頭が関係している。

つまりPBがNBの存在を脅かすようになって初めて、強いNBをどうマネジメントするかという問題がスポットライトを浴びるようになったということだ。さらにNBのマネジメントが問題になってから、あらためてPBが論じられるようになった。つまり、PBとNBについて論じる場合、根底にある、流通という交換の解決とブランドという交換の解決という、2つの異なった解決がコンフリクトを起こしている点に留意したいのである。

本書がマーケティングと流通の研究を志す方々に幅広く読まれ、検討されることを期待したい。

田中 洋（たなか・ひろし）
中央大学大学院戦略経営研究科教授