

流通業の

ブランド

新しいマーケティング
流通問題研究協会 編

メーカーのブランドに対抗して生まれたプライベートブランドも曲り角だ。



- ◎変質する消費者への対応◎プライベートブランド開発とその戦略
- ◎小売業、メーカーのマーケティング◎業態別にみたブランド戦略
(スーパー、百貨店、専門店、月賦百貨店、ポランタリーチェーン)

日経流通ブックス ◎卸売業のブランド◎アメリカ流通産業にみる◎新しい競争経済



日経流通
ブックス

流通業のブランド戦略

◎ 新しい
マーケティング

流通問題研究協会 編

日本経済新聞社

流通業のブランド戦略

編 者 流通問題研究協会

© The Institute of Distribution Research 1979

昭和54年1月23日 1版1刷

発行者 黒 川 洸

発行所 日本経済新聞社

〒100 東京都千代田区大手町1の9の5

電話 (03)270-0251 振替 東京 3-555

印刷 東光整版印刷 製本 トキワ製本所

(分)3034(製)8279(出)5825

本書の無断複写複製(コピー)は、特定の場合を除き、著作者・出版社の権利侵害になります。

まえがき

近年、流通業、とりわけ小売業のブランドが注目を集め、「プライベートブランド」や「PB」などという呼称のもとに、さまざまな「PB商品」が小売業の店頭姿を現わしてきている。本書は、そのようなプライベートブランドについて総括的な議論と事例の提示を試みたものである。

一般に、プライベートブランドの本来の意味は、メーカーのブランドである「ナショナルブランド」に対応して存在し、それに対抗するブランドと言われているが、本書に示された多くの事例や議論においては、そのような概念枠を超えた多様な性格のPBが提示され、論じられている。

この点において、本書は、概念の統一を欠いているという指摘を甘んじて受けねばならないだろうが、見方を変えれば、わが国におけるPBの現状そのものが、そのように流動的な段階にあり、本書はまさにそのような実情を反映していると言えるだろう。

流通問題研究協会が、PBをテーマとしてとりあげ、本書の編者となった経緯に、数年前、経済企画庁から委託された「プライベート・ブランド品の役割と価格の実態に関する調査」を実施し、その報告書をまとめたことが契機となり、当協会の研究員の多くがPBに関心をいだき、資料を集めたことが発端となっているが、本書を完成するために、多くの諸先生、業界の方々のご援助、ご

協力をいただいている。

執筆に参加下さった横浜国立大学の久保村隆祐先生、関西大学の佐々木土師二先生、明治大学の江田三喜男先生、および新しいPBの一面として「ノーブランド商品」に関する一文を寄せて下さった日本経済新聞社流通経済部の矢作敏行氏、資料収集にあたってご協力いただいた多数の業界の方々に、ここであらためて感謝の意を表したい。

昭和五十四年一月

社団法人 流通問題研究会

目次

序	流通業とブランド	9
1	変質する消費者への対応	
1	消費者は変質している	16
2	消費者変化の心理的側面	17
3	購買行動の変化の方向	27
4	流通業ブランド戦略の積極的価値	31
2	プライベートブランド開発とその戦略	
1	プライベートブランド生成の経済的背景	35
2	システム間競争	42

3	垂直統合	46
---	------	----

3 小売業、メーカーのマーケティング

I	小売業のブランド戦略	52
---	------------	----

1	小売業のマーケティング	52
---	-------------	----

2	マーチャンダイジングとプライベートブランド	56
---	-----------------------	----

3	プライベートブランド戦略の進め方	59
---	------------------	----

II	メーカーのマーケティング政策	68
----	----------------	----

1	メーカー対スーパーチェーン	68
---	---------------	----

2	流通経路政策とダブルブランド	72
---	----------------	----

3	日本の流通機構とダブルブランド	75
---	-----------------	----

4 業態別にみたブランド戦略

I	スーパー	80
---	------	----

1	P B 商品開発の背景と特徴	80
---	----------------	----

2	P B 戦略の現状と将来	90
3	P B 開発の事例（ジャスコのケース）	104
	II 百貨店	111
1	プライベートブランド政策	111
2	ケーススタディ（西武百貨店、三越、大丸）	120
	III 専門店	132
1	ニーズを絞り込んだ商品政策	132
2	ケーススタディ（ナヲミ、ドイト・ホームセンター、家具の大正堂）	134
	IV 月賦百貨店	144
1	現状とマーチャンダイジング	144
2	ケーススタディ（丸井の P B 戦略）	152
	V ボランタリーチェーン	156
1	商品開発の現状	156
2	ケーススタディ（K マートチェーン、西川チェーン）	159

VI 生活協同組合、農業協同組合	165
------------------	-----

1 生協の流通戦略	165
2 農協の流通戦略	170

5 卸売業のブランド戦略

1 変わる問屋機能	174
2 マーチャンドアイジングとブランド開発	182
3 事例にみるブランド戦略（藤井商店、近藤忠商事、西川産業、塚本商事）	188

6 アメリカ流通産業にみる

1 P B 生成の背景とその基本的性格	194
2 P B の本来的性格	198
3 P B の現状と展望	203

7 新しい競争経済

1	競争経済の基本テーマ	209
2	流通主導権	211
3	流通近代化における役割	216
4	P Bの成果	219

執筆者一覧（執筆順）

- 久保村 隆祐（くぼむら・りゅうすけ、横浜国立大学学長）（序章）
- 佐々木 土師二（ささき・としじ、関西大学教授）（1章）
- 江田 三喜男（えだ・みきお、明治大学教授）（2章、4章Ⅱの1、7章）
- 三浦 功（みうら・いさお、流通問題研究協会専務理事）（3章Ⅰ、4章Ⅰの1・3）
- 三村 優美子（みむら・ゆみこ、流通問題研究協会）（3章Ⅱ、4章Ⅰの1・3、4章Ⅵ）
- 矢作 敏行（やはぎ・としゆき、日本経済新聞社流通經濟部）（4章Ⅰの2）
- 水野 紘之介（みずの・こうのすけ、大丸東京営業本部次長）（4章Ⅱの1）
- 中國 保博（なかざの・やすひろ、流通問題研究協会）（4章Ⅱの2）
- 高山 守（たかやま・まもる、流通問題研究協会）（4章Ⅲ・Ⅴ）
- 湯浅 仁吾（ゆあさ・じんご、流通問題研究協会）（4章Ⅲの2）
- 懸田 豊（かくだ・ゆたか、（株）サーク）（4章Ⅳ）
- 石川 真也（いしかわ・しんや、流通問題研究協会）（5章）
- 木綿 良行（きわた・よしゆき、成城大学助教授、流通問題研究協会常務理事）（6章）

序 流通業とブランド

プライベートブランドとは

商品の品質・性能とその責任者を証明し、商業的血統を示すブランド（商標）はナショナルブランド（NB、生産者商標）とプライベートブランド（PB、流通業者商標）に大別される。NBは生産者のブランドであって、主としてメーカーによって設定されるが、農業協同組合（農協）などによって設定されることもある。PBは流通段階において設定されるもので、設定者は主として流通業者であるが、消費生活協同組合（消費組合、生協）であることもある。national brand, private brandという用語は、最初に生産者商標が現われたという歴史的事情によるものであって、全国的に流通するPB商品が存在する現在では、適切な表現とはいえない。そのような事情もあって、最近わが国では、小売業者の設定するPBをストアブランド（SB）ということもある。

ブランドの設定されている商品は、生産者から流通業者の手を経て消費者に自然に流通するのではなく、NB商品であれば、生産者が消費者の欲求によりよく適合した品質と価格の商品を開発し、自己のブランドを設定し、商品情報を伝達して、その商品を積極的に消費者に流通させようとし、流通経路を構成する流通業者は、そのマーケティングに協力する立場をとるのが普通である。つまり、NB商品にあつては、商品流通の主導権を生産者が握っていることになる。これに対し

て、PB商品にあつては、卸売業者、小売業者または生協が、自らの製品計画に基づいて商品を開発し、積極的に流通させる立場をとる。

最近、流通業におけるブランド戦略が急激にその重要性を増してきているが、わが国の業界でPBが話題になりだしたのは、だいたい昭和四十年代の初めである。最初は固有商標、独自商標、自己商標などとよばれていたが、四十年代の中頃から、大手スーパーによるPB商品の開発が目立つて、自社ブランド戦略などとして論ぜられるようになった。四十六年九月、ダイエーは電機メーカーのクラウンに資本参加して、それまでのカラーテレビ「プブ」などのPB商品政策を強化し、「スーパー・メーカーの垂直的統合（バーティカル・インテグレーション）第一弾」「流通の産業への挑戦」などとして、マスコミにも大きく取り上げられたが、この頃を転機として、PBは次第にマーケティング戦略の表舞台に立つようになった。大手の流通業者がメーカーに対抗する競争力をつけてきて、ブランド戦略に力を入れるようになった結果であつて、最近では、大手メーカーもその戦略を無視できず、従来の自己のブランド政策を変更して、PB商品の要求に応ずる傾向がみられるようになってゐる。

プライベートブランドの社会的意義

このようにNBに対するPBの地位が相対的に上昇してきたことは、流通近代化が進展している結果であり、社会的には、競争の望ましいあり方を示すものとみることができる。

PBはすべての種類の商品に設定されているわけではなく、乗用車はNBのみであり、カラーテ

レビはNBのほかにスーパーなどによる若干のPBがあるのみであるが、石けん・洗剤などについては、NBのほかに、卸売業者、小売業者、生協のそれぞれによるPBが揃っている。この場合には、NB間の競争に加えて、各種のPBの間に競争が行われ、NBとPBの間にも競争が行われるわけである。商品の流通に対する主導権者間ないし流通経路間の競争が多彩にみられるのであって、競争の望ましいあり方であるといわなければならない。

かつては、ブランド商品の大部分はNB商品であったが、流通近代化の一環として、大規模なチェーンストアやボランタリーチェーンが発達するとともに、これらによるPB商品が急激に増加し、生協や農協（販売する商品についてはNBを、購買する商品にはPBを設定する）によるものも力を得てきている。NB商品に対する対抗力（カウンターベリング・パワー）が現われたわけで、流通効率をあげ、消費者利益に資するという意味において、望ましい事象である。もっとも、これがさらに進んで、PBにおける寡占が高度化し、NBに対して対等以上の力をもつようになると、競争を維持する上に問題を生ずる。

流通業者のブランド政策

流通業者がPBを開発するおもな目的は、それによって、よりよく消費者の欲求に合致した商品を提供すると同時に、自己の利益を確保するところにある。近代化した流通業者は消費者志向理念をとり、消費者の満たされない欲求を見出して、これを満足させることを事業目的とする。その目的にしたがって、店舗形態ないし営業形態にしても、たとえば、消費者の自由に、自主的に商品を選

選択したいという欲求に応ずるべくセルフサービス販売方式を導入し、あるいは最寄品の購買の便を考慮してコンビニエンスストアという新しい店舗形態を開発している。

これを品揃えの面で考えれば、消費者欲求をよりよく充足し、競合店に対して差別化できるPB商品の開発が重要な地位を占めることになる。NB商品も「顧客の創造」をねらって開発されるが、全国市場を対象としており、市場細分化政策をとるにしても、それには限界がある。その点で、消費者に密着しており、全国市場を対象とするにしても、市場細分化をより徹底して行いうるPB商品は、より細かい見地からの「顧客の創造」の可能性をもっている。また、NB商品による店舗差別化もできないことはないが、PB商品による方が、より十分に差別化されることは明らかである。なお、中小メーカー製品を扱う場合は、PBの設定によって、販売量を安定させ、品質管理を徹底させることもできる。

一方、PB商品を開発すれば、流通業者にとって比較的高いマージンを確保できるし、したがって価格競争力を強めることができる。NB商品は一般に商品回転率は高いが、それだけにマージンは低く抑えられるのが普通であり、その低いマージンは、流通業者間の価格競争によって、さらに切り下げられることも少なくない。これに対しPB商品にあつては、商品開発費、在庫や販売に伴う費用や危険を負担しなければならないが、メーカーの営業費の節約分はさらに大きくて、仕入値段が安くなる。したがって、同品質のNB商品に対し、安い価格を設定して、消費者により多くの価値を提供すると同時に、比較的高率のマージンが得られる。なお、過剰な生産能力をもつメーカ

ーは操業度を高めて自己のNB商品の生産コストを低くするため、一部の製品は回避不能費（間接費）の一部を含まない安い価格で販売する政策をとることがある。この場合には、流通業者の政策によって、PBが設定されたり、あるいは小売業者の信用ないしイメージに依存するところの特に大きいノーブランド商品とされたりする。

一般に、チェーンストアやボランタリーチェーンは、小売業における規模の利益を追求するところにならがあるといわれる。小売業はセルフサービス販売、自動販売機、通信販売などを除けば、店員の販売活動に依存するところが大きいから、店舗の規模の利益は少ないにしても、このような店舗を多数に経営し、または多数が協同すれば、それによって得られる規模の利益は大きく、その最大のもはPB商品の開発である。したがって、PB商品を開発しないようであれば、本格的なチェーンオペレーションが行われているとみえることはできない。

また、PB商品を開発すれば、流通業者、特に卸売業者はメーカーに対する自己の地位を安定させることができる。卸売業者がNB商品のみを扱っていれば、メーカーの販売経路短縮化政策によって排除され、あるいは系列化政策によって地位が低下することがあるからである。そうでなくても、メーカーのマーケティング政策に拘束されて、独自の市場開拓や価格設定を行っていくとか、販売員がその担当する顧客（小売業者）を持って他の卸売業者に移るおそれがある、販売員に対する統制が弱くなるということもある。

プライベートブランド設定の条件

流通業者がPBの設定に成功するには、いくつかの条件があり、必ずしもすべてに成功するとは限らない。ことに、PB商品をおとり商品に利用するような場合は別として、商品開発や販売促進にはマーケティングと財政に関し相当の能力がなければならぬから、単独に、あるいは協同して、ある程度の経営規模を必要とする。これに当たるのは、大規模な卸売業者、チェーンストア、百貨店、専門店、通信販売店、生協などや、卸商主宰任意連鎖店、小売協同連鎖店（小売主宰任意連鎖店）、全国農業協同組合連合会（全農）などである。このような前提条件の下で、PBを設定するに当たり考慮される諸点は次の通りである。

まず、適切なメーカーが存在しなければならない。一般に大手メーカーは、操業度に余力があり、PB商品の市場が自己の市場と競合せず、その流通業者の取引能力における将来性が大きいような場合でなければ、引き受けないから、最初は中小メーカーに依存することが多いが、その場合には、製品の品質、供給能力、経営理念などにおいて信頼できるかどうかが特に問題になる。たとえば、その時点では仕入値段が安くても、折角ブランドを売り込んだ頃に供給を中止されたり、不当に値上げされたりして、PB商品を継続できなくなるようであれば、大きな不利をこうむる。

次に、商品ないしブランドのイメージの売込みが容易でなければならない。PB商品を開発する以上は、消費者がそれを認知するのみでなく、選好し、固執するまでに売り込む必要があるが、それは食料品、衣料品、日用雑貨などの非耐久消費財において容易であり、家電品などの耐久消費財