

高付加価値 PB のマーケティング

——バローの事例を中心として——

大 崎 孝 徳

目 次

1. はじめに
2. PB の経緯
3. 高付加価値 PB の進展
4. こだわり消費の拡大
5. バローの事例
6. おわりに

1. はじめに

近年、セブンイレブンのセブンプレミアムやイオンのトップバリュなど、流通業者が商品を企画する PB（プライベート・ブランド）に大きな注目が集まっている。従来、PB は商品数も限定され、消費者からそれほど高い評価を得ていたわけではないが、現在では店舗の棚で大きな存在感を示し、各社の利益にも大きく貢献している状況である。

こうした PB において大きな変化の兆しが見え始めている。高付加価値化した PB が登場し、NB（ナショナル・ブランド）より圧倒的に低価格というこれまでの常識が崩れてきているのである。

本研究では、高付加価値 PB 戦略に関わる背景、販売動向、マーケティング施策、今後の方向性などに関して、大手スーパーマーケットであるバローの事例研究を中心に考察していく。

2. PB の経緯

2.1. PB とは

PB の定義に関して、広辞苑は「スーパーマーケットや百貨店などの大手小売業者が自ら企画生産して低価格で売り出す独自のブランド製品」と記している。また、菊池 (2011) は、チェーン小売業を主体とした小売業の専用商品と述べている。もちろん、大手小売業者による自社専用の PB が大きな影響力を持っているものの、ユニーグループ、イズミヤ、フジが共同で展開する StyleONE (StyleONE・ホームページ)、中小スーパーマーケットが集まり、グループ化したうえで展開している生活良好や CGC (コプロ・ホームページ、CGC・ホームページ)、さらには卸売業者である国分の K&K など (国分 K&K・ホームページ)、PB を展開する主体は多岐にわたっている。こうした実態を踏まえれば、単に「流通業者が主となり企画を行う商品」と捉えるのが良いのかもしれない。

ちなみに、流通業者と製造業者が共同して開発し、両者の名前が商品に表示されているダブルチョップも一般に PB に分類される。

2.2. PBの動向

日本における最初のPBは1960年にダイエーが発売したミカン缶詰であると言われていた(堀 2007)。それから半世紀が過ぎた近年のスーパーマーケットのPBへの取り組み動向に関して、食品需給研究センターが2009年に全国のスーパーマーケットに対して実施した質問票調査のデータ(食品需給研究センター 2010)を参考に検討していく。

・PBの企画開発で重視していること

PBの製品開発で重視していることに関して、“消費者へのお得感の提供”を指摘したスーパーマーケットが最も多く、59.4%となっている(同上書, pp. 16-18)。次に、“安心安全対策”53.1%、“消費者への価値提案”40.6%と消費者を意識した項目が上位に位置している。一方、“製造コストの削減”21.9%、“流通コストの削減”15.6%とコストに関わる項目はもちろん重要であると考えられるが、まずは消費者を重視したポイントが優先されていることがわかる。

・PBの開発方法

実際のPBの開発方法に関しては、“メーカーとの共同開発”が88.2%と最も高くなっている(同上書, pp. 18-19)。以下、“メーカーからの提案”44.1%、“自社(スーパーマーケット)からの仕様書発注”35.3%、“メーカーの既存製品の活用”32.4%という状況である。PBの製品開発において、スーパーマーケットが完全に主導する“仕様書発注”は3分の1程度にとどまり、モノづくりのプロであるメーカーの関与が大きいことがわかる。

・PB取り組みの効果

PBの展開から得られる効果にはどのようなものがあるのだろうか?“競合他社との競争力の向上”52.9%、“企業ブランド価値の向上”

44.1%と、他社との競争優位性に関する項目が上位に位置している(同上書, pp. 35-36)。次いで、“製造・流通コストの削減”32.4%とコストに関する要因となっている。消費者と強く関連する項目は、“商品の安心・安全”26.5%、“消費者の支持拡大”23.5%という状況である。その他、“原材料・製法・コスト等に関する情報収集”、“PB委託先との提携強化”はともに8.8%となっている。

・PBに関する今後の重要な課題

PBに関して今後どのようなことが重要になるのだろうか?“安心安全対策”58.8%と最も重要視されており、次いで、“お得感”52.9%、“コスト競争力”50.0%、“消費者への価値提案”35.3%となっている(同上書, pp. 40-41)。いわゆる一流企業においてさえ、偽装問題などが慢性化する状況において、安心安全は今後ますます重要な項目となってくるであろう。

・今後のPBへの取り組み意向

今後のPBへの取り組み意向に関して、“増やす”52.9%、“やや増やす”14.7%と7割ほどのスーパーマーケットは積極的な姿勢を見せている(同上書, pp. 49-50)。一方、“減らす”2.9%、“やや減らす”2.9%と消極的な姿勢は1割にも満たない状況である。

3. 高付加価値PBの進展

広辞苑の定義からもわかる通り、PBと言えは多くの人が低価格というイメージを持っているだろう。しかしながら、メーカーのNBと同程度もしくはより高い価格帯のPBが日本でも市場に投入されてきている。

・イギリスにおける高付加価値PBの動向

欧米においては日本よりも早期に PB の影響力が拡大していた。例えば、アメリカの研究者である Hoch の 1996 年の論文では、勢力を拡大させる PB に対抗する NB の戦略が検討されている (Hoch 1996)。

欧州市場における PB のシェアについて、PLMA's 2013 International Yearbook によると、スイスが 53%、スペイン 51%、イギリス 45%、ポルトガル 44%、ドイツ 42%、ベルギー 41% といった状況である (Private Label Manufacturers Association Homepage)。

以下、イギリスに注目し、高付加価値 PB の動向について考察していく。イギリスにおける 2007 年の食品の小売シェアはテスコ 31.4%、アズダ 16.8%、セインズベリーズ 16.4% と上位 3 社で 6 割を大きく上回っている (日本貿易振興機構 輸出促進・農水産部 2008, pp. 3-4)。こうした大手小売業者の店頭に並ぶ食品の約 4 割は PB であり、高級なイメージが強いマークス & スпенサーにおいてはほぼ 100% の商品が PB となっている。

さらに、テスコ、アズダ、セインズベリーズなどの大手小売業者における PB は“基本ライン”に加え、“高付加価値製品ライン”、“オーガニックライン”、“健康志向型製品ライン”、“子供向けライン”、“低価格製品ライン”というように分類されたうえで展開されている (同上書, pp. 25-28)。

これらのうち、高付加価値 PB は高付加価値食品市場全体の 3 分の 1 を占めるまでになっている。また、矢作 (2000) は、イギリスでは顧客の固定化に対して、高い品質を誇るプレミアム PB は重要なポイントになっていると指摘している。

・日本における高付加価値 PB の動向

日本の GMS の最大手であるイオンの PB への取り組みは、1974 年に“ジェーカップ”とい

うカップ麺を開発したことに始まる。現在では、以下の通り、8 つのブランドで PB を展開している (トップバリュ・ホームページ)。

ー トップバリュ：基本ライン

ー トップバリュ・ベストプライス：低価格ライン

ー トップバリュ・セレクト：高品質ライン

ー トップバリュ・プレミアム：上質な衣料

ー トップバリュ・グリーンアイ：安全安心

ー トップバリュ・共環宣言：エコロジー

ー トップバリュ・レディーミール：調理済み食品

ー トップバリュ・ヘルシーアイ：健康

高付加価値を大きな枠組みで捉えれば、基本ラインであるトップバリュと低価格ラインであるトップバリュ・ベストプライス以外の 6 つのブランドをあげることができ、積極的に取り組んでいることがわかる。

他のスーパーにおいても、例えば、東急ストアが 2013 年度中に品質重視の PB を 7 割増加させ、またイズミが NB と同価格帯の PB を 2014 年度中に 4 倍に増やすなど、PB の高付加価値化に精力的に取り組んでいる状況である (日本経済新聞 2013.10.16 朝刊 p. 12)。

CVS を見ると、最大手のセブンイレブンでは基本ラインであるセブンプレミアムに加え、高付加価値 PB としてセブンゴールドというブランドを展開している (セブンイレブン・ホームページ)。こうした動向は大手小売業者に限定されず、日本のスーパーマーケットの 6 割が今後の高付加価値 PB への取り組みに関して肯定的に捉えている (食品需給研究センター 2010, pp. 46-47)。また、アカデミックな領域においても、例えば伊藤 (2013) は昨今の PB の主たる特徴の 1 つとして高付加価値化を指摘している。

4. こだわり消費の拡大

4.1. 日本市場における消費者ニーズ

「景気回復の兆しが見え始めた」との記事が新聞等で取り上げられるようになってきたものの、消費者物価指数などを見る限り、一般の商品においては依然として激しい競争が繰り広げられ、価格は上向いていない状況である。しかしながら、「ベンツで100円均一ショップに買物に来る消費者」に代表されるように、自分がこだわる商品にはお金をかけ、そうでなければ極力お金をかけないという、消費の2極化が顕著になっていることも事実である。こうした日本の消費者のこだわり消費の実態について考察していく。

・こだわりへの対価

筆者は2013年11月に全国に居住する20-50歳の男女720名に対して、アンケート調査（高付加価値製品のマーケティング・マネジメントに関する消費者意識調査）を実施した⁽¹⁾。本アンケートにおける「自分の気に入った商品なら、いくら高くても良いか？」との質問に、30.7%の消費者は「高ければ買わない」と回答した一方、「1割高まで」と答えた消費者は22.2%、「2割高まで」25.0%、「3割高まで」13.6%、「3割以上高くても良い」8.4%となっている。しかも年収による偏り、つまり高所得者ほど高くても良いといった違いはあまり見られず、大きく捉えれば日本の7割の消費者は気に入った商品なら多少、割高でも許容できると考えられる（図1）。

・購入における重要な要素

経済産業省・製造局日用品室が、2006年12月に実施した「生活者の感性価値と価格プレミアムに関する意識調査」によると、商品購入における重視する要素について、「品質の良さ」、

“機能性の高さ”、“デザインの良さ”という商品に直接的に関係する項目がトップ3となっている（図2）。やはり、商品自体が何よりも重要であると認識されていることがわかる。ブランドに関わる項目であると思われる“作っている企業が有名であること”は35%程度であり、一般に言われているほど重要度は高くはない。また、“商品の希少性を重視する”も3割程度にすぎない。

・商品ごとのこだわり傾向

商品ごとの購入に対するこだわりについて、“こだわる”もしくは“ややこだわる”と回答した割合は、電化製品では70%、衣類、車・バイク、インテリア製品、時計・高級文具では60%前後となっており、強いこだわり傾向があると言える。また、日用雑貨についても3割以上の消費者がこだわる傾向にあることは興味深い（表1）。

・共感・感動への対価

「共感したり感動することのできる製品やサービスであれば、同等の製品・サービスと比較して、どの程度までなら価格が高くても購入・利用しますか？」について、“少しでも高ければ買わない”という消費者が概ね2割程度を占めるものの、“2割以上高くても買う”とする消費者がホテル・旅館での宿泊では45%、最も低い生活雑貨でさえ30%程度、存在している（図3）。

・高付加価値PBへの消費者ニーズ

現代の消費者のこだわり意識を踏まえ、消費者を納得させることができれば幅広い分野において他の商品より多少割高であっても、販売が好調に推移する可能性が極めて高いことが確認された。また、高付加価値化の重要なポイントに関して、“品質”、“機能”、“デザイン”など、

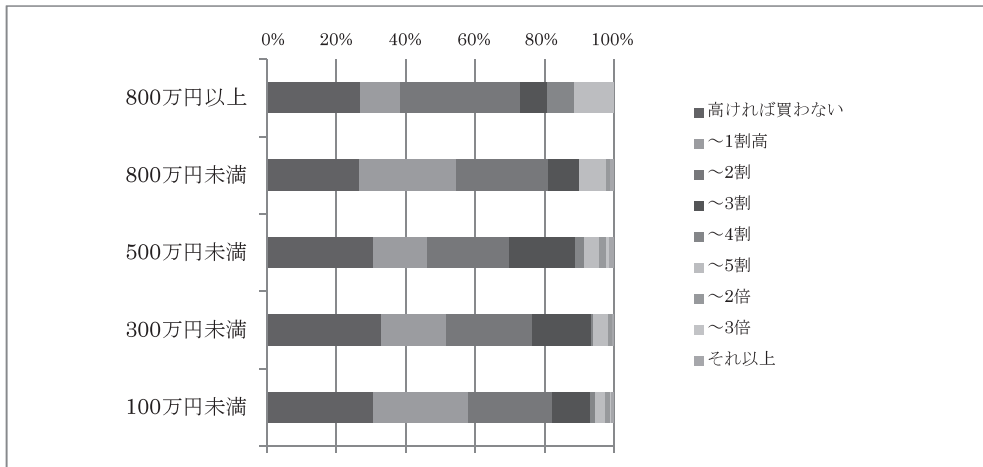


図1 こだわりへの対価

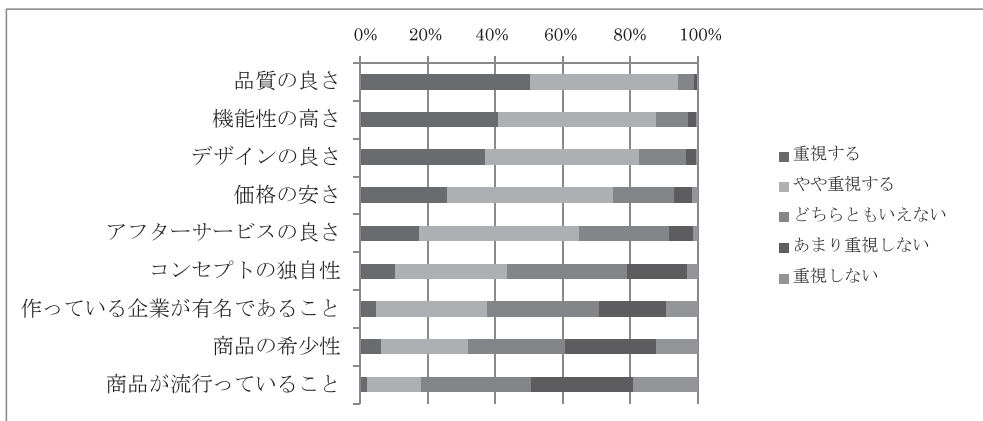


図2 購入における重要な要素

出所 経済産業省・製造局日用品室（2006）p. 9

表1 商品ごとのこだわり傾向（％）

テレビ・冷蔵庫などの電化製品	70.5
衣類（ファッション）	61.9
車・バイク	58.9
家具・食器などのインテリア製品	56.6
時計・高級文具	55.4
宝飾品	41.2
キッチン・バス・トイレ用品などの日用雑貨	32.8

出所 経済産業省・製造局日用品室（2006）p. 18

注 “こだわる” もしくは “ややこだわる” と回答した割合

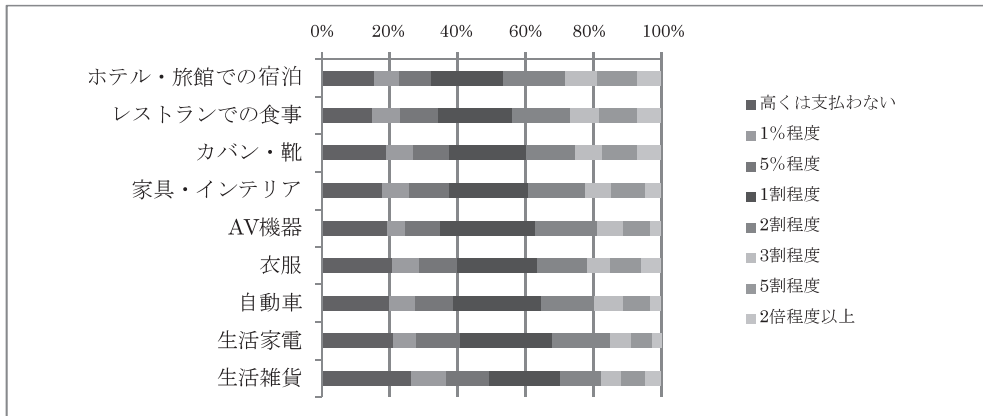


図3 共感・感動する製品・サービスの購入価格

出所 みずほ総合研究所 (2008) p. 8

商品と直接的に関わる部分に対して圧倒的に高い支持がある一方、ブランド構築で重要とされる情緒的価値に関連する“コンセプトの独自性”，“メーカーの知名度”，“商品の希少性”などは相対的に低いことが確認できる。

一般に大手メーカーのNBと比較すると知名度などでは劣るPBの高付加価値化はこうした現代の消費者ニーズとマッチしていると捉えられる。筆者が実施した“高付加価値製品のマーケティング・マネジメントに関する消費者意識調査”⁽¹⁾における，“高付加価値PBへの興味”に関する質問においても，年収の高低に関わらず，好意的な意見はほぼ4割を占めている状況である（図4）。

4.2. こだわり消費に対応した高付加価値PB： セブンゴールド 金の食パン

セブン&アイ・ホールディングスが2013年4月に発売した高付加価値PB食パンである“セブンゴールド 金の食パン”は，1斤6枚入りで250円，ハーフ厚切り2枚入りで125円と，一般のNBと比較し，5-6割も高価格となっているにもかかわらず，発売から5ヵ月足らずで累計販売数量が1,500万食に達した（日経ト

レンディ 2013.11）。

金の食パン開発が開始したのは2012年9月であり，2000年と2012年の市場調査の結果を比較し，“とにかく安い食パンが欲しい”という消費者の割合が減り，“価格は高くても質の良い食パンが欲しい”という消費者の割合が増加していることを踏まえ，開発に着手している。2012年10月には“ベーカリーについて考える会”を開催し，製粉メーカー3社，大手を含む製パンメーカー4社が参加している。開発に際して，調査・検討を重ね，しっとり・もちり感をコンセプトに原材料を厳選し，専門店と同じく人間の手で加工する工程を加える必要があるとの結論に至り，この要請に武蔵野フーズが応え，製造を受託することになった。原料には北海道産の生クリーム，カナダ産の蜂蜜などが配合されている（同上書）。

販売に先立ち，約1万7千人の登録モニターで構成されるセブン&アイ・ホールディングスの「プレミアムライフ向上委員会」でのモニタリング，神奈川県内のセブンイレブン200店でテスト販売を実施している。販売開始時にはトースターなどを調達し，店頭での試食販売に取り組み，拡販を成功させている。さらに，好

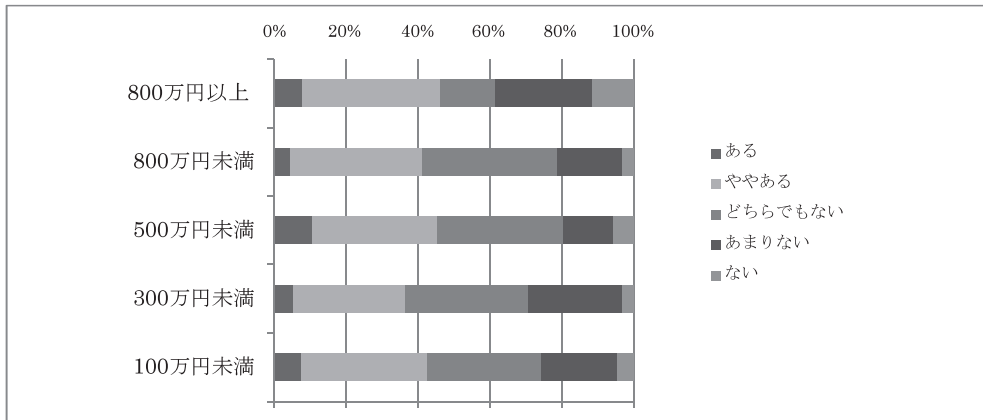


図4 高付加価値 PB への興味

調な売上にもかかわらず、2010年の9月末から10月にかけて小麦粉など生地をさらに一工夫し、「しっとりもちり」感を高めるリニューアルを行っている（同上書）。

高付加価値 PB の中には、こうした大きな成功を収める商品が既に誕生している。ちなみに、2013年11月、ローソンから“ウチカフェブレッド”という高付加価値 PB 食パンが金の食パンよりもさらに高い2枚140円という価格で発売されており（ローソン・ホームページ）、高付加価値 PB 食パンの競争は今後、激化しそうである。

5. バローの事例

岐阜県に本部を置き、中部・関東を主たる商圈とし、食品スーパーを中心にビジネスを展開する大手小売業者であるバローは古くから PB に積極的に取り組み、現在では全体の売上の17-18%を占めるまでになっている。基本ラインに加え、高付加価値 PB も充実している。こうしたバローへの個別訪問面接調査を踏まえ⁽²⁾、高付加価値 PB を中心とする PB 事業の実態について考察する。

・バローの概要

(株)バローは1958年、(株)主婦の店を岐阜県恵那市に設立し、スーパーマーケット1号店となる恵那店の営業を開始したことから始まる（バロー・ホームページ）。1974年に社名を現在のバローに変更し、1977年には本社機能を岐阜県多治見市に移転させた。2005年には東京証券取引所第1部および名古屋証券取引所第1部に上場指定替えが行われた。資本金は120億円に迫り、従業員（パートを含む）は1万人を超えている（2013年3月31日現在）。事業に関しては、中核をなすスーパーマーケットに加え、ホームセンター、ペットショップ、ドラッグストア、衣料服飾品販売店、スポーツクラブ等の運営など、積極的な多角化戦略を展開している。2012年度のグループ全体の営業収益は4,000億円、経常利益は150億円を超え、順調に成長している。

・バローにおける PB の経緯

バロー発祥の地は岐阜県の山間部に位置する恵那であった。この地域は都心とは異なり、当時は問屋などの物流網が十分には整備されていなかった。よって、問屋に依存するばかりではなく、自ら動くことを重視し、地元メーカーと

の協業、例えば豆腐メーカーとの全量買い取りによる直取引などが古くから行われていた。このような自前主義を背景にPBに対しては“味のクオリティ”など、長きにわたり積極的に取り組まれてきた。

バローのPBは2005年から現在のような体系となっている。バローにおけるPBを広義に捉えると、Vセレクト(800アイテム)、Vクオリティ(111アイテム)、Vオーガニック(12アイテム)、バローブランド(18アイテム)(2013年6月より発売開始)、留型商品(600アイテム)という5つに分類でき(2013年10月現在)、計1,500アイテムを超えるレベルにまで成長してきている。留型商品とは、小売店のブランド名が表示されるわけではないが、全量買い取りを条件に製造・卸売される特定小売店向け専用商品である。バローブランドはVシリーズ以前から存在するPBであり、エリンギや豆苗やカット野菜など、生鮮食品を中心に用いられている。こうした商品の場合、Vシリーズよりもバローブランドという表示の方がパッケージ的にも見栄えが良いためである。

パッケージの製造者の欄にはメーカーとバローの両方を記載するダブルチョップをなるべく(メーカーの了承が得られれば)採用するようにしている。バローとしては、大手メーカーのブランド力を利用し、顧客に訴求できるため有効であると認識されている。

・Vシリーズ

バローのホームページではVシリーズ全般の紹介として、「原料・製法、味わいのすべての点で優れた、本物と呼ぶにふさわしい商品を全国より集荷し、お客様に紹介しています。これからの食品に最も求められる、“健康・安全・安心”をキーワードにした商品開発を推進しており、豊かで美味しい食生活をお客様に提案しています。」と記載されている。また、3つのV

シリーズについては、以下のように紹介されている。

—Vセレクト

「毎日の暮らしに欠かすことのできない品々を、“良品廉価”でお届けします。あなたの暮らしを強力に応援する、バローおすすめの基本アイテムです。」

—Vクオリティ

「美味しさ、製法、素材にこだわった品々を、お求めやすい価格でお届けします。あなたの暮らしを豊かにサポートする、バローおすすめのこだわりアイテムです。」

—Vオーガニック

「食生活において欠かすことのできない、“健康・安心・安全”をテーマに有機JAS認定を取得した商品にこだわって開発した、バローおすすめの価値あるアイテムです。」

Vセレクトは、一般的な基本ラインのPBである。NBと同等の品質の商品が概ね2-3割程度、低価格にて販売されている。

一方、VクオリティはNBをベンチマークする商品開発ではなく、品質に徹底的にこだわった商品開発による差別化を目指した高付加価値PBである。例えば、“あらびきホワイトウインナー”では、皮に豚脂肪などを用い、ノンスモークで仕上げられている。その結果、通常のNBウインナー以上の価格になっているが、消費者から高い評価を受け、好調な販売状況となっている。また、“匂とれ・さば味噌煮”では1年の中で匂の時期に水揚げされた鯖だけが原料として採用されている。

価格に注目すると、例えば生わかめの場合、Vセレクトでは188円(160グラム)である一方、Vクオリティでは248円(120グラム)、生かきではVセレクト398円(120グラム)、Vクオリティ498円(130グラム)となっており

（2013.10.23-27 の期間を対象としたチラシの価格情報）、グラム当たりの単価を比較すると、生わかめが1.8倍、生かきでは1.2倍程度、Vクオリティが高価格となっている。

このようにVクオリティは低価格とは一線を画しており、NBの商品より高価格となる場合も少なくはないが、PB全体の7%の割合を占めており、しっかりと一定の規模のファンを獲得できている状況である。もちろん、Vクオリティと比較し、1商品あたりの粗利は大きく、全社的利益に大きく貢献する商品となっている。

Vオーガニックは現在、有機みりんやカット冷凍野菜など、取扱商品数は11アイテムにとどまっているが、時代の流れもあり、今後、大きく拡大させたいという意向はある。しかしながら、原料調達などで難しい状況となっている。さらに、オーガニック商品に関しては生協が注力しており、また成城石井などの高級スーパーで購入するというパターンの一般化も見られ、こうした点に対しても何らかの対策が必要となっている。

・PBのプロモーション

PB商品に関して、テレビなどのマスメディアによる広告などは行われていない。年に2、3回、大きなチラシを配布したセールである“バローPBキャンペーン”を実施している。NBと異なり、PBはブランドで消費者を訴求することができないため、チラシでは1つ1つの商品に対して詳細な説明が行われている。

また、製造したメーカーと共同で店頭での販促、商品の棚における詳細な商品説明、店舗入り口付近の掲示板における新製品の紹介など、店頭でのプロモーションが積極的に展開されている。さらに、ホームページにおいても開発担当者のコメントなどが丁寧に紹介されている。

・PBの商品開発

バローのPB開発ではバイヤーが主導となり、プロジェクトが進行していく場合が多い。バローのバイヤー組織は品目を中心に大きく13に分かれている。バイヤーたちは常に担当する商品の売り場を見ているため、実際の商品の販売動向、来店する消費者のニーズに関する精緻な情報を把握している。こうした情報にNBの調査やトレンドなどを含む市場調査を実施し、新たに開発するPBが決まっていく。例えば、カット野菜の売上は順調に推移していたものの、売り場を見ると商品ラインに手薄感があり、新たなPB開発に着手している。

通常、新PB開発においてはPBとNBの比較、自社のターゲットや目指す方向性などが検討される。例えば、既存のPBやNBをマッピングし、消費者ニーズが高そうではあるものの、空白になっているエリアを埋める商品としてPBの商品化が決定する場合も多い。

もちろん、メーカーからの持ち込み企画、コンペなどもあるが、基本はバローが主導し、バイヤーを中心にプロジェクトは進行している。しかし、製法などの詳細なポイントに関してはやはりメーカーはモノづくりのプロであり、素晴らしいノウハウが豊富に蓄積されており、助言を受けることも多く、PB開発においてバローではお互いの強みを活かした協業体制が実現している。つまり、小売業者の専用商品であるPBだからと言って何もかも小売主導で実施していくというスタイルではないということである。

高付加価値PBの開発に関しても、こうした協業体制がしっかりと確立されている。メーカーの立場に立てば、基本ラインのPBに関しては工場稼働率のアップ、既存の製法の転用など、受託するメリットは多く存在するものの、高付加価値PBとなると、新たな製法の開発、高度な技術の流出、自社NBとのカニバライ

ゼーション, そもそも高付加価値商品をPBで提供することによる自社のアイデンティティの希薄化といった問題が存在するようにも思えるが, 実際はメーカーにとっても自社NB開発に利用可能な貴重なマーケティング・リサーチの機会になるなど, 好意的に捉えられているようである。

・消費者ニーズの収集

PB開発に関する消費者ニーズの収集において, バローPBキャンペーンは重要な役割を果たしている。バローPBキャンペーンとは, Vセレクト, Vクオリティ, Vオーガニック, valorのいずれかのマーク付き商品を含むレシート1,000円分以上を専用応募用紙の裏面に貼り付け, バローPB商品に“あったらいいな”と思う商品とその理由, 住所, 氏名, 年齢, 電話番号, 世帯人数を明記して応募すると, 抽選で1,500人にバロー商品券(5,000円分500名・3,000円分1,000名)が当たるキャンペーンである。通常, 応募総数は12万件を超える活況ぶりである。こうして集まった消費者ニーズの中には, 小分けニーズの重要性, 加工による付加価値の向上など, 有益なものが多く, PB開発における貴重な情報源となっている。さらに, 販売されているキャベツの千切りに対する, 「自分ではこんなに細く切れない, すごい」といった消費者の生の声も豊富に収集され, PB開発に活かされている。

また, お客様相談室には500件/月の意見が寄せられ, そのうちPBの改善・開発に関わる意見だけでも80件程度もあり, 重要な消費者ニーズ収集の窓口となっている。

・PBの売上状況

バローにおいて, PBの売上は全体の17-18%を占めるまでに成長してきている。しかしながら, 2012年の夏頃から勢いがやや弱まってい

る。ちょうど小売業者間で価格競争が激化してきた時期であり, こうした激しい競争の結果, NBの店頭価格が低下し, PBとの価格差が縮まったことが原因の1つとして考えられる。

・今後のPB事業の方向性

NBは他社との価格競争など, 不確定な要因が大きく, 利益のコントロールが難しいものの, PBは自社にしかない専用商品であり, 直接的な価格競争が発生しない。よって, 利益をコントロールしやすい貴重な商品となり, 今後も注力していくことに変わりはない。

しかしながら, 例えば全商品のPB化を目指すかと言えば, 全くそのようなことはない。店頭のすべての商品がPB化されると単調な売り場となり, 消費者の満足度も低下していく。PBとNBのバランスの良い取り揃えがポイントとなる。もちろん, 消費者ニーズに対応し, タイムリーにPBのリニューアルなどを行っていくことは重要な課題である。

とりわけ, VクオリティやVオーガニックは価格競争の回避, 自社への顧客ロイヤリティの獲得に大きく貢献する可能性の高い商品であり, 今後さらに注力していく。高付加価値PBの商品開発において, 有機の原料, 国産の原料, 減塩など健康志向化への対応, 加工による利便性の向上などは重要なポイントである。

6. おわりに

本研究においては, 急速に勢力を拡大させているPB, とりわけPBにおける新たな動向と捉えられる高付加価値PBに焦点を当て, 考察してきた。

一昔前のPBと言えば, “安かろう, 悪かろう”であったが, 大手メーカーのPBへの関与の広がりとともに, “お値打ち商品”というイメージに変容し, 今日ではNBとの価格差が見られな

い高付加価値 PB が誕生している。

PB 先進国とも言えるイギリスの大手スーパーにおける高付加価値 PB の品揃えは充実しており、消費者から高いロイヤリティを獲得するためには必須な条件となっている。今後の日本が欧州のように高い PB 割合の市場になるのか? については議論が分かれるところであろうが、大手小売業者の寡占化は進捗すると考えられ、PB が今後さらに勢力を拡大していくことは間違いなさであろう。

こうした大手小売業者の勢力拡大に加え、こだわりが強く、こだわりへの対価を支払う余裕のある消費者が多く存在する日本市場において、高付加価値 PB の存在感が高まっていくことは疑いようもない。基本ラインの PB とは異なり、高度な技術が要求されることも少なくはない高付加価値 PB の開発において、モノづくりのプロであるメーカーとの協業体制はますます重要となり、成否を分けるポイントになるかもしれない。

謝 辞

個別訪問面接調査においては、(株)パロー 広報室 室長 横地洋一氏・SM 商品部 PB 商品開発課 後小路智子氏・(株)V ソリューション MD 事業部 販売課 課長 川西茂氏の計 3 名の方から長時間にわたるインタビューおよび資料提供などで、多大なるご協力を頂戴した。ここに記して感謝の意を表したい。当然のことながら、あり得べき誤謬はすべて筆者に帰するものである。

また、本研究は、平成 25 年度文部科学省 科学研究費助成事業(基盤研究 C「消費財メーカーにおける高付加価値商品のマーケティング・マネジメント」)(研究課題番号 25380583) および平成 25 年度名城大学総合研究所 学術研究奨励助成費「高付加価値製品のマーケティング・マネジメント」の一部をなすものである。

注

(1)

調査名 高付加価値製品のマーケティング・マネジメントに関する消費者意識調査

調査対象 全国に居住する 20-50 歳の男女 720 名

実施期間 2013 年 11 月 15 日(金)-2013 年 11 月 18 日(月)

調査方法 インターネットリサーチ

利用調査機関 (株)マクロミル

(2)

調査名 高付加価値 PB の取り組み実態

調査対象 (株)パロー・(株)V ソリューション スタッフ 3 名

実施期間 2013 年 11 月 8 日(金) 15:00-16:30

実施場所 (株)パロー本社

調査方法 個別訪問面接調査

参考文献

- Hoch, S. J. (1996), "How Should National Brands Think about Private Labels?", *Sloan Management Review*, vol. 37, no. 2, pp. 89-102.
- 伊藤賢次 (2013) 「NB と PB—「開製販の流れ」の視点から考える—」『名城論叢』第 14 巻第 3 号, pp. 113-131.
- 菊池宏之 (2011) 「小売業における PB 商品の展開と課題」『経営論集』第 77 号, pp. 141-152.
- 経済産業省・製造局日用品室 (2006) 『生活者の感性価値と価格プレミアムに関する意識調査』.
- 食品需給研究センター (2010) 『食品企業財務動向調査報告書』.
- 日経トレンディ (ヒットの軌跡 vol. 169, 金の食パン: セブン&アイ・ホールディングス) (2013.11) pp. 68-71.
- 日本貿易振興機構 輸出促進・農水産部 (2008) 『平成 19 年度 食品産業国際化可能性調査—英国の食品市場への参入情報集—』.
- 日本経済新聞朝刊 (2013.10.16) p. 12.
- 堀千珠 (2007) 「注目される特定小売業限定品の拡大とメーカーへの影響」『Mizuho Industry Focus』vol. 60.
- みずほ総合研究所 (2008) 『平成 19 年度中小企業支援調査 感性価値調査』.
- 矢作敏行 (2000) 「英国プライベート・ブランドの発展

- 過程（下）』『経営志林』第36巻第4号, pp. 21-32.
(ホームページ)
- CGC・ホームページ (<http://www.cgcjapan.co.jp/index.php>) (アクセス日: 2013.11.20).
- Private Label Manufacturers Association Homepage (<http://www.plmainternational.com/international-private-label-yearbook>) (アクセス日: 2013.11.20).
- StyleONE・ホームページ (<http://www.styleone-web.jp/>) (アクセス日: 2013.11.20).
- コプロ・ホームページ (<http://www.ajs.gr.jp/copro/>) (アクセス日: 2013.11.20).
- 国分 K&K・ホームページ (<http://www.kokubu.co.jp/foods/lineup/000014.html>) (アクセス日: 2013.11.20).
- セブンイレブン・ホームページ (<http://www.sej.co.jp/products/original/>) (アクセス日: 2013.11.20).
- トップバリュ・ホームページ (<http://www.topvalu.net/brand/>) (アクセス日: 2013.11.20).
- バロー・ホームページ (<http://www.valor.co.jp/vghp/>) (アクセス日: 2013.11.20).
- ローソン・ホームページ (<http://www.lawson.co.jp/recommend/uchicafe/campaign/bread/>) (アクセス日: 2013.11.20).