

【研究ノート】

## プライベート・ブランドの一考察 －流通業者の利益を確保する視点から－

### A Study of Private Brand

－ from the perspective on ensuring the profit of distributors －

井戸大輔  
Ido Daisuke

<目次>

はじめに

1. PB概念規定の再検討
  - (1) 主な欧米におけるPB概念のレビュー
  - (2) 主な日本のPB概念のレビュー
2. PB開発とチェーンストアの発展段階
3. PBの発展段階
4. 流通業者がPBを取り扱う理由
5. PBと流通業者の利益確保の関係
6. 小括

はじめに

近年、従来にも増して、大手流通業者のセブン&アイHDやイオン等が、各々プライベート・ブランド（Private Brand：PB，以下PBと略称）の開発を強化しており、関連業界で注目を集めている。

大手流通業者は、寡占的製造業者のナショナル・ブランド（National Brand：NB，以下NBと略称）をロス・リーダーとして、ときに廉価で販売する。これは、大手流通業者が自店舗への顧客吸引を意図したもので、多くの顧客は1回の買物出向で、当該ブランドのみならず、他の商品も同時に購入する傾向にある。このことは、購買品目全体で、利益を確保できるならば、大手流通業者の経営が成立することを意味する。店舗における品揃えの基本的な戦略といえる。

また、大手流通業者は、PBを開発することでNBとの価格差、場合によっては、品質さえも強調する。

本稿では、流通業者の利益確保のために、品揃えとしてのPBをいかに取り扱うべきかを検討するために、まずPBに関する既存研究のレビューを行う。次に、PB開発とチェーンストアの発展段階を整理してから、PBの発展段階を確認する。また、流通業者がPBを取り扱う理由を考察して、PBと流通業者の利益確保の関係について検討をこころみる。

## 1. PB概念規定の再検討

従来、PBという用語と概念は、一般的に広く使用されてきたが、その概念規定はきわめて多様であり、多面的なパースペクティブで考察が可能である。そこで、本節においては、PBに関する概念規定及びその分類について整理する。

### (1) 主な欧米におけるPB概念のレビュー

#### ① Copeland (1924) の見解

Copeland (1924) は、PBについて、「大規模小売業者も（大規模卸売業者と）同じく、そこで販売する商品の品質に関する責任を負うことをときに決めており、それゆえに、PBをそのような商品として位置づけている。つまり、PBに対する販売促進の負担を小売業者自らが引き受けることになる。卸売業者や小売業者のPB注文を引き受ける製造業者は、ほとんど販売促進費をかけず、もっぱら生産活動に専念するものと位置づけられる。しかし、ほとんどの場合、ブランド所有者であることは、そのブランドに対する愛顧を制御するのと同様に、その商品に対する品質の責任や積極的なマーチャンダイジング活動への負担を負っている」<sup>1)</sup>と論じている。すなわち、PBの所有者は、卸売業者や小売業者であり、かつ商品の品質に関する責任やマーチャンダイジング活動への負担を負っていると述べている。

#### ② American Marketing Association (AMA, 1960) の見解

AMA (1960) は、PBについて、「製造業者あるいは生産者によって付けられているものと区別して、商業者あるいは代理店によって付けられている商標のことである」<sup>2)</sup>と論じている。すなわち、PBの所有者が、商業者あるいは代理店であることと述べるに留まることが、長い注釈が付記されている<sup>3)</sup>。

#### ③ Schutte (1969) の見解

Schutte (1969) は、PBについて、「流通業者ブランドは、主な経済的責任が流通業者である組織によって所有され、かつ管理されているもの」<sup>4)</sup>と論じている。そして、流通業者志向のブランドとして、表1のようなブランドを取り挙げている<sup>5)</sup>。

表1 Schutte (1969) による流通業者志向のブランド一覧

流通業者志向のブランド
プライベート・レーベル、ストア・ブランド、ディーラー・ブランド、ハウス・ブランド、マイナー・ブランド、ゴースト・ブランド、リージョナル・ブランド*、広告されないブランド、プレーティド・ブランド、独立ブランド、再販売業者ブランド、価格ブランド、流通業者ブランド、ミドルマン・ブランド、アンノウン・ブランド、スーパーマーケット・ブランド、アワー・オウン・ブランド

出所：Schutte, Thomas F. (1969), "The Semantics of Branding," *Journal of Marketing*, Vol.33 No.3, p.6.

\*リージョナル・ブランドのみは、製造業者志向ブランドにも挙げられている。

#### ④ American Marketing Association (AMA, 1990) の見解

AMA (1990) は、PBについて、「製品の製造業者より再販売業者によって所有される色彩の強いブランドである。まれに、その再販売業者が製造業者である場合もある。この用語は、広告されたブランドと広告されないブランドという対比で用いられ、かつ、NBとリージョナル・ブランドまたはローカル・ブランドという対比で使用される。だがこうした区分は、シアーズ・ローバック、クローガー、Kマート等、そのPBを広告し、全国もしくは国際的に販売する大規模小売業者や流通業者の存在により、不明確である」<sup>6)</sup>と論じている。ここでは、ブランドの所有者がだれか、広告の有無、展開エリアの範囲、という分類軸から、NBと比較している。

#### ⑤ Levy and Weitz (2011) の見解

Levy and Weitz (2011) は、PBについて、「ストア・ブランド、ハウス・ブランド、オウン・ブランドとも呼称され、小売業者によって展開されるブランドである。多くの場合、小売業者は、自らのPBのデザインと仕様書を開発し、こうした製品を生産する製造業者と接触する」<sup>7)</sup>と論じている。

### (2) 主な日本のPB概念のレビュー

#### ① 刀根 (1974) の見解

刀根 (1974) は、PBについて、「大規模な卸売業者、小売業者、小売商協同連鎖店などの設定するもののほかに、消費生活協同組合や農業協同組合のものも含むということであって、一般にPBと呼ばれ(る……筆者追加……)」<sup>8)</sup>と論じている。ここでは、消費者団体のひとつである消費生活協同組合が取り上げられている。

#### ② 木綿 (1975b) の見解

木綿 (1975b) は、PBについて、「①商業者のブランドであるPBは、全国的に広告された製造業者のブランドであるNBに対応した概念であり、NBとの対応において固有の意味を有する。②PB品は、それに対応するNB品に比較して安い価格で販売され、NB品との価格差に基づいて低価格訴求によって市場参入を図る」<sup>9)</sup>と論じている。

つまり、①では、PBはあくまでもオリジナルに開発された製品ではなく、特定の既存のNBに対応する後発商品であり、そのNBの競争商品として位置づけられるということであり、②では、PBは、もともとそれと同種・同品質のNBよりもある程度安い価格で販売できるというコスト優位性が存在していることを指摘している<sup>10)</sup>。

#### ③ 和田 (1984) の見解

和田 (1984) は、PBについて、「PBは、一般にストア・ブランドとも呼ばれ、小売商業者(卸売業者、小売商以外の流通業者の場合にも現実には存在する)が自社商品を表示し、最終消費者に対して他の商品と明確に識別し、品質に対する責任を明らかにした商品および、そのために用いられる名前、文字、シンボル、デザイン等の総体である」<sup>11)</sup>と論じている。

また、NBとPBの相違点として、①販売主体の相違、②流通範囲の限定性を指摘している<sup>12)</sup>。

④ 根本（1994a）の見解

根本（1994a）は、PBについて、AMA（1960, 1990）に基づく3つの分類軸（ブランドの所有者、広告の有無、展開エリア）のうち、ブランドの所有者、展開エリアの2つの分類軸を用いて、NBとPBの概念規定を再検討している（図1）。

図1 根本（1994a）の所有/管理主体と展開エリアによりブランドを検討する枠組み

		狭い←————展開エリア————→広い			
		地 場 的	地 域 的	全 国 的	国 際 的
所有/ 管理 主体	製 造 業 者				
	卸 売 業 者				
	小 売 業 者				

出所：根本重之（1994a）「プライベート・ブランド/流通業者ブランドに関する基礎的検討（1）」『流通情報』（（財）流通経済研究所），No.300，5ページ。

ここでは、縦軸にブランドの所有/管理主体の軸を設定し、製造業者、卸売業者、小売業者の3つのセグメント<sup>13)</sup>に分類し、横軸に展開エリアの広狭から地場的、地域的、全国的、国際的の4つのセグメントに分類し、NBとPBについて、以下のような議論を展開している<sup>14)</sup>。

NBについては、製造業者ブランドのうち、展開エリアが全国的となるセルに位置づけられる。方法的には、全国的なカバレッジをもつマス・メディアでの広告による事前告知が実施され、多くの場合、全国的なカバレッジをもつ営業体制と配荷体制が構築されるが、同時に、地場的、地域的なものの存在も認めている<sup>15)</sup>。

他方、PBについては、卸売業者と小売業者を総称して、流通業者ブランドとし、流通業者の展開エリアからみて、地場的、地域的、全国的のいずれかのセルに位置づけられると指摘している。とりわけ、流通業者の展開エリアが、全国的である場合、その店舗網と店頭支配力からそのブランドも全国レベルのものとなり得る。

すなわち、PBの全国展開が生じており、全国的な展開をみるブランドはNBのみならず、PBにも存在し得る<sup>16)</sup>と指摘している。

⑤ 矢作（1996）の見解

矢作（1996）は、PBについて、「生産者ではなく、卸売業者、小売業者等の商業者が主要な責任を負って開発し、販売している商品のことである。卸売業者、小売業者や共同仕入機構などの商業者が商品仕様を決定し、品質管理、物流、商品ラベル、包装、デザインなどの商品企画・販売に広範囲な責任を負っており、生産者は生産に関わる限られた役割のみを担っている」<sup>17)</sup>と論じている。

また、PBのプログラムが多様であり、かつ、その分類方法が多数存在すると指摘した上で、分析目的に即して、ブランド命名法に基づく分類を提示している<sup>18)</sup>。

a. 店舗名と同一のブランドを採用したPB

有名ブランド品の専門店は、この命名法を採用しており、歴史的には最も古いPBプログラムといえるかもしれない。英国のセインズベリー等のスーパーマーケット・チェーン、ギャップやベネトン等の国際的専門店を取上げているが、日本のスーパー業界では一般的ではない<sup>19)</sup>と指摘している。

b. 販売業者が独自のブランドを採用するPB

日本のスーパーでは、一般的な方式である。例えば、以前ダイエーが展開していた低価格商品の「セービング」、住居用品の「サリブ」、食品の「キャプテンクック」のようなPBプログラムの展開を挙げているが、他方、英国の総合量販店マークス&スペンサーは、「セントマイケル」という単一ブランドでPB化を展開していることを指摘している。

c. 特定ブランド名を付さないジェネリック商品

ジェネリック商品は商標登録されることのない「ノーブランド」が原則で、包装、広告宣伝等を省き、低価格訴求する商品だが、「ノーブランド」も1つのブランドとみなせば、⑥のタイプのPB戦略の延長線上にあると指摘している。

d. その他のPB

ダブル・チョップ（製造元の製造業者名と発売元の流通業者名を併記）やデザイナー・ブランド（著名なデザイナーが特定小売業者向けに開発した商品）を取り上げている。

⑥ 大野（2000）の見解

大野（2000）は、PBについて、「流通企業が所有するブランドを付与した商品」<sup>20)</sup>と論じている。また、とりわけ、大規模小売企業のPBに限定し、PB開発の視点から、PBを2つの形態に分類している<sup>21)</sup>。

a. 顧客吸引品目で開発されるPB

これは、知名度のあるNBを標的としたPBを低価格で販売することによる顧客の店舗吸引で、ブランド・バトルを仕掛けることにある。顧客の店舗吸引に貢献するPBほど、競合する大手流通企業にまで、そのPBの開発が普及する。その理由は、店舗への集客と寡占的製造企業との取引関係にあり、市場に先行しPBを発売した大手流通企業の特定期間が、集客に貢献している場合、その製品カテゴリーに同様のPBを所有していないことは、集客面で不利となることを、1つ目の理由に挙げている<sup>22)</sup>。次に、NBを仕入れる際の取引条件を挙げ、PBを所有することで、大手流通企業は寡占的製造企業に対しても強い交渉力を発揮でき、PB開発で先行した企業が、有利な取引条件を引き出す可能性がある場合、競合する流通企業でもPB開発が波及するとしている<sup>23)</sup>。

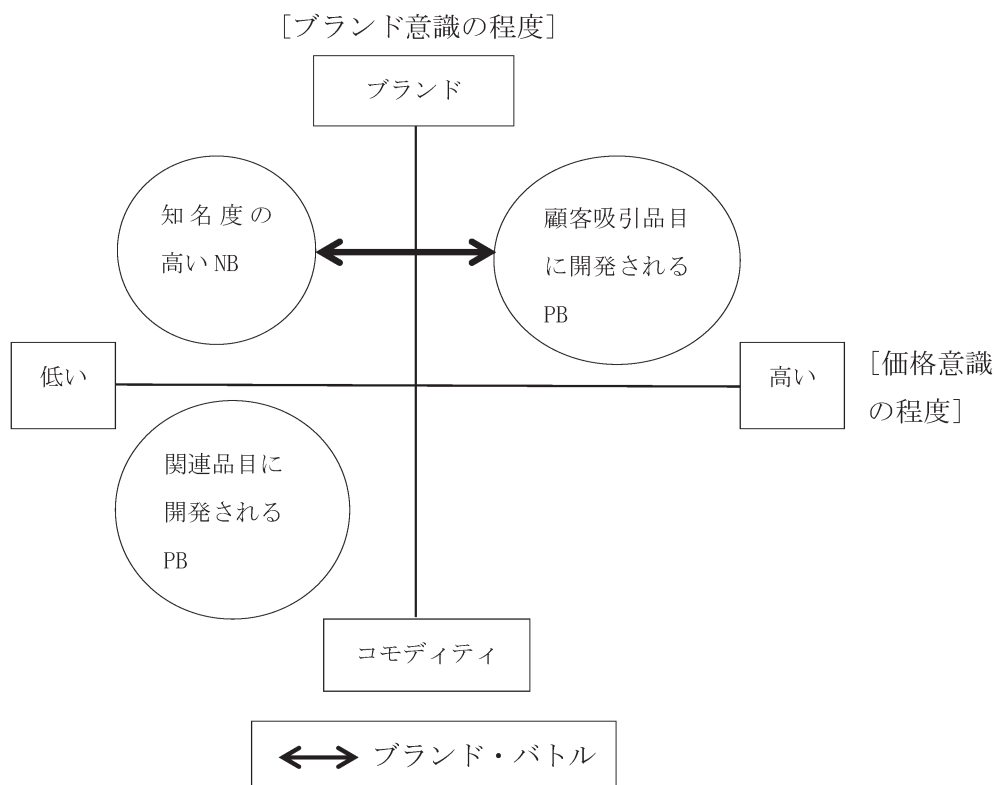
b. 粗利益確保のために関連品目で開発されるPB

関連品目は、大手流通企業の利益計算の要であり、このことは、吸引した顧客が多品目購買を行うことを想定しており、関連品目の多くは、消費者がほぼブランドに固執しない、いわゆるコモディティ商品であり、関連品目では、価格の設定権をもつPBを開発するこ

とで、安定した粗利益の確保が見込めるとしている<sup>24)</sup>。

上述のように、大手流通企業が消費者を自社店舗に吸引するために採用してきた商品戦略は、知名度の高いNBをロス・リーダー（目玉商品）とし、それをチラシで広告することであり、これにより、店舗に吸引された顧客がロス・リーダーと他の関連品目を購入することを見込んだ購買バスケット<sup>25)</sup>の総計をベースに利益計算を行っている<sup>26)</sup>。

図2 大野（2000, 2010）によるPBの種類



出所：大野尚弘（2010）『PB戦略—その構造とダイナミクス—』，千倉書房，101ページの図表5-5を一部改変し作成。

## 2. PB開発とチェーンストアの発展段階

近年、PBを設定し管理する主体の多くは、チェーン化した大手流通企業であり、この点からその経営上の特徴を整理する。

経営形態として、チェーン化を導入する目的は、規模の利益（scale merit）、範囲の利益や連結の利益を獲得することにある。規模の利益は規模の経済性（economies of scale）とも呼称され、NBの仕入にて当初は発揮される。チェーンストア経営では、主要な仕入の意思決定が中央本部で行われ、仕入数量が大きくなって、製造業者に対する取引条件が

有利に展開される。つまり、売手に対してバイイング・パワーを発揮し、数量割引等の恩恵に預かったり、支払い条件等を有利にしたりすることが可能となる。バイイング・パワーを発揮した著名な事例として、ガルブレイスが紹介している<sup>27)</sup>。シアーズ・ローバックがグッド・イヤーズ・アンド・ゴム社から市場よりも、29～40%安い価格で、PBのタイヤを購入し、NBの同社タイヤより20～25%安く提供した事例である。

また、チェーン化の規模の利益は、上述の他に、マスコミ4媒体等を活用して、顧客との結びつきを深めたり、株式を公開し、上場企業になると、人材確保が容易になったりする。

チェーン化の目的は、このような規模の利益獲得にあるが、究極の目的は、規模の利益を前提として、範囲の利益および連結の利益を発揮しつつ、PBを開発することであろう。範囲の利益 (scope merit) は、範囲の経済性 (economies of scope) とも呼称され、多様な事業を同時に遂行することで得られる利益をいう。自動車メーカーが部品メーカーを統合すること等は、その一例である。

範囲の利益が企業間にまたがり発揮される場合、つまり企業間の提携やグループ化、ネットワーク化で得られるのが、連結の利益 (network merit, economies of network) である。

流通においては、小売業者が生産機能や卸売機能を統合する場合等に、範囲の利益が得られる。大手流通企業が、POS情報等に基づき製品開発を行い、低価格のPBを提供する等は、その一例である。大手流通企業がチェーン化を図り、得られる利益としては、PB開発が寡占的製造企業に対する対抗力 (countervailing power) を形成する意味で、大きなものといえる。

ここで、大きな意味をもつのが、チェーンストアはPBを開発することで、商品流通の主導権を握れるということであり、小売市場の独自性は高まることになる。

上述の視点からみると、チェーンストアの発展段階は、量的発展の段階、質的発展の段階で捉えることが可能と考えられる。

前者は、チェーン化で販売量が増加する段階であり、全体の販売量が増加すると、本部で集中的に実施する仕入量が拡大するため、これを梃子に製造業者や卸売業者に対し、バイイング・パワーを発揮して、支払い条件を有利にしたり、数量割引を受けたりすることが可能である。

後者は、拡大した販売量を背景として、PBを開発する段階である。PB開発の必要条件は、チェーン全体での販売量が生産の採算が取れる生産量を超過することである。つまり、質的発展は、量的発展が前提となろう。

### 3. PBの発展段階

根本 (1995) によれば、英国における発展段階を参考に、大きく4つの段階に区分している<sup>28)</sup>。

表3において、根本は当時の日本が、第2段階にあるとしている。また、かつての日本におけるPBブームの時代を捉えて、以下のような整理を試みている。

表3 PBの発展段階

第1段階 (1970年代)	NBの低品質・低価格の代替品としてのPB、ジェネリック・ブランドの導入
第2段階 (1980年代前半)	NBの模倣によるPBの品質向上、ストア・ブランドの導入
第3段階 (1980年代後半)	プレミアムPBの本格的導入と成長
第4段階 (1990年代前半)	低価格PBの再導入とPBの明確な階層化

出所：根本重之（1995）『プライベート・ブランド：NBとPBの競争戦略』中央経済社，43～46ページを参考に作成。

#### (1) PBブームの第1段階

1993年から1996年頃にかけて、バブル経済崩壊後の円高不況を契機に、「価格革命」をスローガンに掲げた「セービング」を擁するダイエーでPBを軸に、低価格戦略を展開したが、当時は1ドル80円を超えたこともある円高を背景に、流通業者が海外で生産された商品を低価格で輸入でき、これが、PBの低価格化に寄与した<sup>29)</sup>。

オーストラリア産のオレンジジュース，ベルギー産のビールなど，ダイエーが供給したPBの代表格はいずれも輸入品であった。最終的には，需要予測の不備等からこの段階は終息した。

#### (2) PBブームの第2段階

この段階は，前段階よりも10年以上の時間をかけて，小売業者が製造業者との直接取引を可能にする物流システムをはじめとする事業インフラを整備したイオンが牽引し，セブン&アイHDが対抗している。今回の2社は，競争段階を上げる形で，NBと同等の品質の商品を低価格販売し，また各々コーポレート・ブランドの強化や確立を目指すようになっている<sup>30)</sup>。セブン&アイHDの「セブンプレミアム」「セブンゴールド」は，有力な製造業者にPBの生産を依頼し，製造業者名を併記している<sup>31)</sup>。

### 4. 流通業者がPBを取り扱う理由

一般的に，流通業者がPBの開発に着手する動機として，「競争の差別化」「ストア・ロイヤルティの向上」「利益確保」「商品供給確保」が挙げられる<sup>32)</sup>。「競争の差別化」とは，低価格商品の供給，品質の差別化，多ブランド化による顧客吸引で競争企業との差別化を図り，売上高を増加させようとするものである。その結果，「ストア・ロイヤルティの向上」につながる。また，「利益確保」とは，生産，流通，販売の各段階を統合し，新たな収益を獲得しようとする。さらに，「商品供給確保」とは，安定的に調達する目的からPBを開発したり，製造業者から供給されない商品を調達したりするため，独自の商品開発に取り組むのである。



## 5. PBと流通業者の利益確保の関係

ここでは、とくに4で確認したPBと利益確保の関係について、みていく。表4によれば、PBの粗利益率(グロス・マージン)は、30.1%で、NBのそれは21.7%であり、製造業者のアローワンスを加算し、物流コスト等を引いた純利益率(ネット・マージン)は、PBが23.2%で、NBのそれが15.9%である。PB価格を1ドルとして、NB価格を1.45ドルにすると、貢献利益は、ともに23セントになる。さらに、回転率の指標は、NBが100で、PBが90であり、貢献利益に回転率をかけるとNBの単品ごとの利益貢献は23ドル、PBのそれは21ドルであり、PBの利益が下回る。

このことは、NBは利益率が低くとも価格が高いこと、また、製造業者から流通業者が各種のアローワンス、物流費等のサービス提供を享受していることや店頭でのNB回転率が高いためと考えられる。

表4 PBとNBの収益性比較(米国大手スーパーのデータ分析より)

	PB	NB
粗利益率(グロス・マージン)	30.1%	21.7%
純利益率(ネット・マージン)	23.2%	15.9%
価格(PB価格を\$1と仮定)	\$1.00	\$1.45
金額貢献	\$0.23	\$0.23
棚回転率/m <sup>2</sup>	90	100
単品ごとの利益貢献	\$21	\$23

原出典：Kusum L. A. & H. Bari(2004) “An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins:The Role of Store-Brand Share,”*Journal of Marketing*, Vol.68 No.1, pp.147-165.

出所：ルディー和子(2012)「価格訴求から価値訴求への歴史的必然」『販売革新』商業界、第50巻 第8号、9ページ。

そこで、ルディー(2012)は、PB構成比を変更することでカテゴリーの粗利益率が変わることを指摘し、PBは単品で把握すべきではないと指摘している<sup>33)</sup>。

表5 PB構成比で変化するカテゴリーの粗利益率（グロス・マージン）

PB（粗利益率（グロス・マージン））40%	NB（粗利益率（グロス・マージン））17%	カテゴリー全体の粗利益率（グロス・マージン）
0 (%)	100 (%)	17.0 (%)
5	95	18.2
10	90	19.3
15	85	20.5
*20	80	21.6

\*PB 構成比 20%、NB 構成比 80%の場合、 $0.4 \times 0.2 + 0.17 \times 0.8 = 0.216$ 。

出所：ルディー和子（2012）「価格訴求から価値訴求への歴史的必然」『販売革新』商業界，第50巻 第8号，9ページ。

## 6. 小括

5の表5で確認したように、PBの構成比を上げて、NBのそれを引き下げれば、カテゴリー全体のそれも計算上は上昇するであろう。しかし、PBとNBが競争関係にある場合、製造業者も流通業者に有利な条件を提示するものと考えられるが、あまりにもPBのシェアが高まると、製造業者は条件の提示を行わなくなると思われ、カテゴリー全体の粗利益率が減少してしまう可能性もあり、両者のシェアのバランスを考慮することが必要不可欠と考えられる。

また、菊池（2011）によれば、PBが消費者から評価される主な要因として、NBの品質と価格の両面を比較して、品質に比して低価格である点が評価されるとし、流通業者がPBを取り扱う上での留意点として、次の3点を集約化している。①商品回転率を上げる方策、②品質や機能等の付加価値を上げて、単価を高める方策や単価を維持しつつ販売数量を増加させる方策、③前二者を適切に組合せることがより有効としている。その一方で、PBの生産を担当するブランド化に積極的に取り組む製造業者の視点からの研究の重要性を提起している。

今後は、上述の視点も踏まえてより体系的な研究をすすめたい。

\* 平成25年度商学部研究費(共同研究)「格差社会と消費経済」の研究成果の一部である。

### 〔注〕

- 1) Copeland, M. T. (1924), *Principles of Merchandising*, A.W.Show Co., p.273.
- 2) American Marketing Association (1960), *Marketing Definitions : A Glossary of Marketing Terms*, p.18. (アメリカ・マーケティング協会定義専門委員会 (1963) 『マーケティング定義集』 (社) 日本マーケティング協会, 33ページ)。
- 3) 「この用例は、まったく不合理なものである。何となれば、どんな売手でも自己の商標が人に知られていないという意味では、自家的であるあることは、望んでいないし、

- またすべての商標は、その使用が、普通または一般的ではなく特殊であるという意味では、自的なものだからである。いずれにしてもこの用例は、マーケティングの文献中にもまた業者の間でも、普遍的に行われている。」*Ibid.*, p.18.(同上訳書, 33ページ)。
- 4) Schutte, T. F. (1969), "The Semantics of Branding," *Journal of Marketing*, Vol.33 No.3, p.9.
  - 5) *Ibid.*, p.6.
  - 6) American Marketing Association (1990), *Marketing Definitions : A Glossary of Marketing Terms*, p.151
  - 7) Michael, L., & W. A. Barton. (2011) , *Retailing Management*, 8<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, p.343
  - 8) 刀根武晴 (1974) 「流通機能と商業」久保村隆祐・荒川祐吉編『商業学』有斐閣, 124～125ページ。
  - 9) 木綿良行 (1975b) 『プライベート・ブランドの意義とわが国の現状』(社) 流通問題研究協会, 7～8ページ。
  - 10) 同上書, 8ページ。
  - 11) 和田充夫『ブランド・ロイヤルティ・マネジメント』同文館, 1984年, 209ページ。
  - 12) 同上書, 209～210ページ。
  - 13) 前述の刀根 (1974) のように, ブランドの所有/管理主体として, 消費生活協同組合や農業協同組合を含める論者もいる。刀根, 前掲書, 124～125ページ。
  - 14) 根本重之 (1994a) 「プライベート・ブランド/流通業者ブランドに関する基礎的検討 (1)」『流通情報』((財) 流通経済研究所), No.300, 5～6ページ。
  - 15) 同上論文, 6ページ。
  - 16) 根本 (1994a) では, 当時のダイエーの「セービング」は, ダイエーがユニード・ダイエー等を合併し, 全国チェーン化したことを背景に, 小売業者による全国的のセルに位置づけられてもよいとしている。同上論文, 6ページ。
  - 17) 矢作敏行 (1996) 「PB戦略の枠組と展開」久保村隆祐・流通問題研究協会編『第二次流通革命』日本経済新聞社, 80ページ。
  - 18) Stern L. W., & El-Ansary. (1992), *Marketing Channels*, Prentice-Hall International, pp.75-76 およびLaaksonen, H., & J. Reynolds. (1994) "Own brands in food retailing across Europe," *The Journal of Brand Management*, Vol.2 No.1, pp.37-47のPB分類方法を参考に矢作が作成。
  - 19) この命名法は, 日本では, ユニクロ等の専門店が該当する。
  - 20) 大野尚弘 (2000) 「地域市場における小売店舗間の競争とPB開発」『姫路獨協大学経済情報学論集』(姫路獨協大学), 第14号, 131ページ。
  - 21) 同上論文, 148ページおよび大野尚弘 (2010) 『PB戦略—その構造とダイナミクス—』千倉書房, 101ページ。
  - 22) 大野尚弘 (2010) 『PB戦略—その構造とダイナミクス—』千倉書房, 100～101ページ。
  - 23) 同上書, 101ページ。
  - 24) 同上書, 101ページ。
  - 25) 田村正紀『マーケティング力—大量集中から機動手中へ—』千倉書房, 1996年, 274～276ページ。

- 26) 大野 (2010), 前掲書, 48ページ。
- 27) Galbraith, J. K. (1952), *American Capitalism : The Concept of Countervailing Power*, Houghton Mifflin Company., p.133.
- 28) 根本重之 (1995) 『プライベート・ブランド：NBとPBの競争戦略』中央経済社, 43～46ページ。
- 29) 根本重之 (2007) 「日本におけるナショナル・ブランドとプライベート・ブランドの競争」『流通情報』((財)流通経済研究所), No461, 19ページ。
- 30) 同上論文, 20ページ。
- 31) この点に関して, 根本は「伝統的, 欧米的なPBの概念を大幅に逸脱凌駕した世界に類例が極めて少ない共同開発商品, あるいは小売業者を主, 製造業者を従としたダブルブランド」であると指摘している。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」『流通情報』((財)流通経済研究所), No480, 49ページ。
- 32) 矢作敏行 (2000) 『欧州小売イノベーション』白桃書房, 167～168ページ。
- 33) ルディー和子 (2012) 「価格訴求から価値訴求への歴史的必然」『販売革新』商業界, 第50巻 第8号, 9ページ。

〔参考文献〕

- [ 1 ] American Marketing Association (1960), *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, p.18. (アメリカ・マーケティング協会定義専門委員会 (1963) 『マーケティング定義集』(社)日本マーケティング協会)。
- [ 2 ] American Marketing Association (1990), *Marketing Definitions: A Glossary of Terms*.
- [ 3 ] Copeland, M. T. (1923), "Relation of Consumer's Buying Habits to Marketing Method," *Harvard Business Review*, Vol.1 No3, pp.282-89.
- [ 4 ] Copeland, M. T. (1924), *Principles of Merchandising*, A.W.Show Co.
- [ 5 ] Cook, V. J. and T. F. Schutte. (1967), *Brand Policy Determination*, Allyn and Bacon.
- [ 6 ] Galbraith, J. K. (1952), *American Capitalism : The Concept of Countervailing Power*, Houghton Mifflin Company.
- [ 7 ] Kusum L. A. & H. Bari (2004) "An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store-Brand Share," *Journal of Marketing*, Vol.68 No1, pp.147-165.
- [ 8 ] Laaksonen, H. & J. Reynolds (1994), "Own bands in food retailing across Europe," *The journal of Brand Management*, Vol.2 No1, pp.37-47.
- [ 9 ] Michael, L., & W. A. Barton (2011), *Retailing Management*, 8<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill.
- [10] Schutte, T. F. (1969), "The Semantics of Branding," *Journal of Marketing*, Vol.33 No3, pp.5-11.
- [11] Stern L. W. & El-Ansary. (1992), *Marketing Channels*, Prentice-Hall International.
- [12] Stern L. W. (1966), "The New World of Private Brands," *California Management Review*, Vol.8 No3, pp.43-50.
- [13] 石井淳蔵 (1983) 『流通におけるパワーと対立』, 千倉書房。
- [14] 伊部康弘 (2007) 『総合小売業のプライベート・ブランド論』, 関西学院大学出版会。
- [15] 梅沢昌太郎 (1994) 「価格再編成の過程にゆらぐブランド・ロイヤリティ」『ブレン』誠文堂新光社, 51～55ページ。

- [16] 大野尚弘 (1999) 「プライベート・ブランド製品の歴史的発生の経緯」『姫路獨協大学経済情報学論集』, 193~217ページ。
- [17] 大野尚弘 (2000) 「地域市場における小売店舗間の競争とPB開発」『姫路獨協大学経済情報学論集』, 第14号, 131~152ページ。
- [18] 大野尚弘 (2010) 『PB戦略—その構造とダイナミクス—』, 千倉書房。
- [19] 菊池宏之 (2011) 「小売業におけるPB商品の展開と課題—スーパーマーケットのPB商品を主体に—」『経営論集』, 77号, 141~151ページ。
- [20] 木綿良行 (1975a) 「プライベート・ブランドと“ツウ・パラレル・システムズ”」『ビジネス・レビュー』, 一橋大学一橋学会, Vol.23 No.2, 25~35ページ。
- [21] 木綿良行 (1975b) 『プライベート・ブランドの意義とわが国の現状』(社)流通問題研究協会。
- [22] (社)食品需給研究センター (2010) 『食品企業財務動向調査報告書—食品企業におけるPB取組の現状と課題—』。
- [23] 商業界 (2012) 「お客に支持されるPBの条件」『販売革新』, 第50巻 第8号。
- [24] 住谷宏 (2001) 「揺れ動く取引関係の道標」『流通情報』, (財)流通経済研究所, No.379, 21~25ページ。
- [25] 刀根武晴 (1974) 「流通機能と商業」久保村隆祐・荒川祐吉編『商業学』有斐閣, 124~125ページ。
- [26] 仲上哲 (2014) 「デフレ不況期におけるプライベート・ブランド商品の特徴」『阪南論集 社会科学編』Vol.49 No.2, 1~18ページ。
- [27] 中村博 (2009) 『「プライベート・ブランドの成長戦略」』『流通情報』, (財)流通経済研究所, No.475, 16~24ページ。
- [28] 日経MJ (日経流通新聞) (2012) 「PB奔流『名より実をとれ』食品大手の本気」, 2012年9月28日, 一面。
- [29] 根本重之 (1994a) 「プライベート・ブランド/流通業者ブランドに関する基礎的検討(1)」『流通情報』, (財)流通経済研究所, No.300, 4~10ページ。
- [30] 根本重之 (1994b) 「プライベート・ブランド/流通業者ブランドに関する基礎的検討(2)」『流通情報』, (財)流通経済研究所, No.302, 10~19ページ。
- [31] 根本重之 (1995) 『プライベート・ブランド:NBとPBの競争戦略』, 中央経済社。
- [32] 根本重之 (2007) 「日本におけるナショナル・ブランドとプライベート・ブランドの競争」『流通情報』, (財)流通経済研究所, No.461, 19~27ページ。
- [33] 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」『流通情報』, (財)流通経済研究所, No.480, 42~54ページ。
- [34] 三浦俊彦 (1995) 「NB (ナショナル・ブランド) vs. (プライベート・ブランド)」『マーケティングジャーナル』, (社)日本マーケティング協会, 第57号, 56~68ページ。
- [35] 矢作敏行 (1996) 「PB戦略の枠組と展開」久保村隆祐・流通問題研究協会編『第二次流通革命』日本経済新聞社, 80~101ページ。
- [36] 矢作敏行 (2000) 『欧州小売イノベーション』, 白桃書房。
- [37] 矢作敏行編 (2014) 『デュアル・ブランド戦略 NB and/or PB』, 有斐閣。
- [38] ルディー和子 (2012) 「価格訴求から価値訴求への歴史的必然」『販売革新』商業界, 第50巻 第8号, 7~10ページ。

