プライベート・ブランド開発の現代的意義

——ブランド・アイデンティティ確立の必要性——

伊　部　泰　弘

キーワード
プライベート・ブランド
ナショナル・ブランド
ブランド・コンセプト
ブランド・アイデンティティ
差別化

目　次

Ⅰ．はじめに
Ⅱ．これまでのPB開発の特徴
——PBシェアとの関係からの考察——
1．小売業自身の行動に関する事柄（内的要因）から捉えたPB開発の特徴
2．小売業自身以外の行動に関する事柄（外的要因）から捉えたPB開発の特徴
Ⅲ．PB開発の現代的意義
1．これまでのPB開発の特徴のまとめ
2．PB開発における差別化とは
3．ブランド・コンセプトとブランド・アイデンティティの関係
4．「ユニクロ」のケース
Ⅳ．むすびにかえて
——PB開発の課題——

Ⅰ．はじめに

日本の小売業の新しい流れとして，小売業の再編が加速している。具体的には，日本のGMS（ゼネラル・マーチャンダイズ・ストア）の西友と世界最大の売上高を誇るウォルマートとの提携など日本の小売市場のメガマート化が進展しているのである。一方，新興小売業に目を転じてみると，ヒット商品の不足など一時期の勢いがなくなり2002年8月期[1]には，減収・減益となった「ユニクロ」ブランドを所有するファースト・リテイリングは，衣料品以外にも生鮮食料品分野に進出するなどの多角化を進めている。

つまり，各小売業態は，現在の消費市場の閉塞感を打破すべく，様々な形で競合他社との「差別化」を図ろうとしているといえる。それには，店舗・商品などのハード面での差別化，ポイントカードや接客などによるサービス（ソフト）面での差別化が考えられる。特に，今日のような買いたいものがない時代においては，ハード面・ソフト面での双方からの差別化を行わなければ，消費者を買う気にさせることなどできないことは，いうまでもないことである。そのような消費者を買う気にさせる判断材料の1つにブランドがあるのではないであろうか。つまり，各小売業態は，競合他社と「差別化」することで「自社（小売）ブランド」力の強化を図ろうとしているといえる。

では，小売業にとってのブランドであるプライベート・ブランド（PB）開発には，「自社（小売）ブランド」力を強化し，「差別化」を生み出すためにどのようなことが必要なのであろうか。本稿では，そのような問題意識に基づき以下について検討する。

まず，PB開発による「差別化」を果たす上で，これまでのPB開発には，どのような特

1）2002年8月期においては，売上高3,416億円（前年同期－18％）経常利益548億円（前年同期－47％）であった。日本経済新聞2002年10月18日

徴があるのかを，その特徴を明確にするため，PBシェア（当該市場に占めるPBの比率）との関係から明らかにする。その際，小売業自身の行動によってPBシェアに影響を与えていると考えられる要因（内的要因）とそれ以外の要因（外的要因）に分けて考察する。次に，これまでのPB開発の特徴を踏まえて，今後PB開発で「差別化」を果たす上において必要となることやその現代的意義について，ケースを交えながら検討し，PB開発における課題を提示したいと考える。

Ⅱ．これまでのPB開発の特徴
――PBシェアとの関係からの考察――

本章では，これまでのPB開発の特徴をPBシェアとの関係から捉え，小売業自身の行動に関する事柄（内的要因）とそれ以外の行動に関する事柄（外的要因）に分けて考察することで明らかにする。

1．小売業自身の行動に関する事柄（内的要因）から捉えたPB開発の特徴

(1)　商品カテゴリー

PBシェアと商品カテゴリーの関係については，米国と日本の状況から考察する。まず，米国の状況については，Information Resources, Inc.（IRI）からの1993年における米国のカテゴリー別のPB販売高シェアに関して，根本（1995）によれば，次のことを指摘している[2)]。

① カテゴリー別のPBシェアは，卵（76.28%），牛乳（64.56%），粉ミルク（59.61%）といった極めて高いものから，ベビー・フード（0.01%），ビール（0.02%）といった極めて低いものまでばらつきが極めて大きい。

② PBシェア上位30カテゴリーには，乳製品のような伝統的な食品や冷凍食品もかなり含まれているが，PBシェア下位30カテゴリーには，トイレタリー，HBA（美容健康）等の非食品が多い。

図表1　米国スーパーマーケットのカテゴリー別PBシェア

（単位：%）

カテゴリー	金額シェア		数量シェア	
	1996	1997	1996	1997
グロサリー（食品）	10.6	10.8	15.3	15.7
グロサリー（非食品）	10.5	11.1	13.9	15.0
冷凍食品	15.3	15.4	19.9	20.3
乳製品	38.5	38.5	39.0	39.8
ベーカリー	26.2	27.1	35.5	35.7
デリ	12.2	12.4	15.2	15.0
H & B C	9.7	9.5	13.2	12.4
ゼネラルマーチャンダイズ	10.1	8.8	16.2	12.9
平均	14.9	16.1	20.2	20.6

（注）①「デリ」は，デリカテッセン（惣菜）のこと。
②「H&BC」は，ヘルス＆ビューティーケア（美容健康）のこと。
③「ゼネラルマーチャンダイズ」は，主として日用雑貨のこと。

（資料）Private Label Manufacturers Association (PLMA) : Yearbook' 98

（出所）㈶流通経済研究所編『アメリカ流通概要資料集』1999～2000年版，62ページ。

また，[図表1]は，米国スーパーマーケットのカテゴリー別PBシェア（1996年・1997年）を示したものであるが，金額シェアで平均して約15%から16%程度であり，数量シェアで約20%程度であることが理解できる。特に1997年度のPB金額シェアについてカテゴリー別に見て行くと，乳製品（38.5%），ベーカリー（27.1%），冷凍食品（15.4%）であり，全体の平均に近いか，あるいはそれを超える値を示しているが，グロサリー食品（10.8%），H&BC（9.5%），ゼネラルマーチャンダイズ（8.8%）では，かなり低い値となっている。

つまり，PBは，コモディティ商品においてはPBシェアが高いが，高い技術を必要とする商品や高付加価値商品・嗜好品といった商品では低迷していると言える。これは，PBは，小売業者が所有するブランドであるため，そもそも，製品開発や製造に関するノウハウを持ち合わせていない場合が多く，ナショナル・ブランド（NB）に比較して，後発参入でもそれな

2)　根本重之『プライベート・ブランド――NBとPBの競争戦略』中央経済社，1995年，54～57ページ。

図表2 PB店頭シェアとNB・PBの価格水準

商品名	プライベート・ブランド開発小売業（社）	プライベート・ブランド開発小売業におけるPB店頭シェア（%）	NB・PB価格差（%）
ケチャップ	4	7.2	28.6
マヨネーズ	2	43.7	7.1
インスタント・コーヒー	8	23.2	26.3
バター	2	43.0	3.6
食用油	6	25.8	11.8
化学調味料	3	5.0	33.3
歯みがき	6	9.7	36.5
洗濯用合成洗剤	14	16.7	16.4
マーガリン	7	12.4	22.9
牛乳	5	34.0	1.0
小麦粉	12	38.8	10.1
パンティストッキング	16	14.3	0.8
化粧品	3	50.0	24.7
カラーTV	4	12.0	13.7
生理用品	11	24.7	27.9
しょう油	25	22.3	13.1
みそ	19	11.5	26.6
パン粉	13	35.9	14.4
紳士くつ下	20	35.4	13.9
婦人肌着	15	13.8	5.7
紳士肌着	18	36.0	17.3
ティッシュペーパー	8	24.9	9.9
豆腐	10	91.0	NBなし
婦人既製服	22	※	
婦人既製服	22	※	

（注） ①※は商品単位不明を表す。
②有効回答53社。
③「NB・PBの価格差」＝（「NBの価格」－「PBの価格」）÷「NBの価格」×100

（出所） 木綿良行「プライベート・ブランドの意義とわが国の現状」㈱流通問題研究協会『研究資料』71，1975年12月（b）64ページ，一部修正。

りのシェアを確保できるような，コモディティ商品を主にした商品構成が採られている場合が多いためであると考えられる。

日本については，米国より古いデータであるが，木綿（1975a）（1975b）の研究から考察する。[図表2] からPBの販売高シェアの高い商品は，食料品では，豆腐（91.0%），マヨネーズ（43.7%），バター（43.0%），小麦粉（38.8%），パン粉（35.9%），牛乳（34.0%）等であり，日用雑貨では，化粧品（50.0%），ティッシュペーパー（24.9%）等であり，衣料品では，紳士肌着（36.0%），紳士靴下（35.4%）等となっている。つまり，コモディティ商品中心のPB展開となっているが，嗜好品である化粧品においてもPBシェアが高くなっているのである。また，木綿（1975a）では，特に当時の日本のPBを目的別に ① 商品の安定調達を目的としたPB（例：豆腐等の自社生産），② 中小・零細メーカーしか存在しない業界の商品に対する品質保証のためのPB（例：雑貨，加工食品類），③ 商業者固有の商品企画力を発揮する目的で開発されるPB（例：既製服等）の3つに

分類している[3]。

つまり，日本においても，米国と同様，コモディティ商品においてはPBシェアが高い傾向が示されているが，小売業者固有の商品企画力を発揮する目的で開発される商品については，大規模製造業者との共同開発が行われる場合もあり，そのような場合において嗜好品などのPB化もありうるものと考えられる。

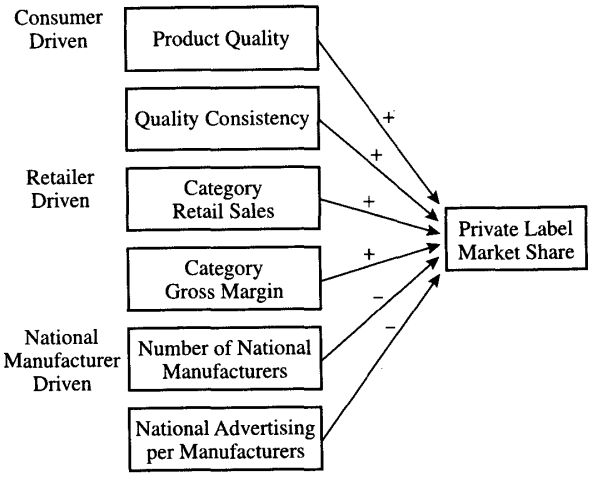
その他，小売業者がPBに参入するカテゴリーについては，Hoch and Banerji（1993）では，Supermarket Business誌から　① 全スーパーマーケット販売高，② 全グロサリー販売高，③ 全小売販売高とそれぞれのグロス・マージン（粗利益）の予測を入手し，それとSelling Areas-Marketing, Inc.（SAMI）からのPBに関する180のグロサリー・カテゴリー（1987年）から分析を行った結果，米国においては，全小売販売高やグロス・マージンが高いカテゴリー程，PBのシェアは高くなることを発見している。[図表3]

これは，PBは，小売業者側のブランドであるため，NB製造業者がNBに対して行う投資，つまりパッケージングや棚割やプロモーション及び広告等を，PBに対して小売業者が完全に遂行する必要があり，これらの固定費を捻出するため，最高の可能性のあるカテゴリーに投資を行うことによるものである[4]。

だが，そのようなカテゴリーは，NBにおいても魅力的なカテゴリーとなるため，当該カテゴリーにおけるNBの参入者がかなり多数になる傾向があり，そのため，当該カテゴリーにおけるシェア争いが激化するため，PBのシェアも小さくなってしまう場合もある。

一方，Sethuraman（1992）は，米国での研究において，カテゴリー販売高あるいはグロス・マージンが販売高や販売量に関するPBシェアに影響を与える統計上の重要な証拠を得ていないのである。そのため，全小売販売高やグロス・プロフィット・マージンが高いカテゴリー程，PBのシェアが高くなるとは，一概には言えないと考えられる。

図表3　PBの成功要因とPBシェアとの関係



（出所）　Stephen J. Hoch & Shumeet Banerji, "When Do Private Labels Succeed?" *Sloan Management Review*, Summer 1993, p. 65.

(2)　小売集中度

小売業者の小売集中度とPBシェアの関係については，Hoch（1996）の研究から考察する。そこでは，米国の小売業者の小売集中度が高いと，PBシェアも高まるという仮説を基に研究が進められており，その要因についての分析が行われている。

これは，小売業者の小売集中度が高まれば，製造業者よりも小売業者の規模・売上・仕入力等が強められるため，必然として小売業者の自社ブランドであるPBのシェアが高まるという説である。その他にも，Hoch（1996）は，PBシェアは，ローカル・ストアや地域のスーパーマーケットよりもクローガー（1993年時点でグロサリー販売高の22%）やA&P（同，20%）のような米国で全国展開を行っているマス・マーチャンダイザーやGMSあるいは，ウェアハウスクラブの間においてよりPBシェアが高くなる傾向があるというように，中小小

3)　木綿良行「プライベート・ブランドと"ツゥー・パラレル・システム"」一橋大学産業経営研究所編『ビジネス・レビュー』Vol. 23, No. 2（1975年9月）（a），千倉書房，35ページ。

4)　Stephen J. Hoch & Shumeet Banerji, "When Do Private Labels Succeed?" *Sloan Management Review*, Summer 1993, p. 60.

売業者よりも大規模小売業者においてPBシェアが高まっていることを指摘している[5]。

(3) NB間及びNB・PBの価格差[6]

NB間及びNB・PBの価格差とPBシェアの関係については，米国での研究としてSethuraman (1992) (1995), Hoch and Banerji (1993) から考察する。そこでは，NB間の価格差やNB・PBの価格差がPBシェアにどのような影響を与えているかを検討している。

まず，Sethuraman (1992) は，NB間の価格差とPB（販売高・販売量）シェアに関しては，各カテゴリーの価格弾力性（カテゴリー内における各製品の15%の値引きに対する価格弾力性の平均値）から捉え，その情報は，Infoscan Report on Trade Promotionに掲載されていた1988年におけるInfoscanからの2,400店舗のデータを基に，Infoscan Supermarket Review (1988) から得られた166の製品カテゴリー内における各々の価格から分析している。その結果，NB間の価格差とPB（販売高・販売量）シェアの間には，負の相関が認められたのである。つまり，NB間の価格競争が大きいカテゴリー（NBがロスリーダーなりやすいカテゴリー）では，NBの価格が低下することによって，PBシェアはより小さくなってしまうのである。また，このことは，従来における，NB間の価格差が大きいカテゴリーの場合，価格競争が激しくなるため，ブランド・スイッチに掛かるコストが低下し，PBにおいても参入障壁が低下するため，PBシェアが上昇するという説を否定することになるのである。また，NB・PBの価格差とPB（販売高・販売量）シェアとの関係については，Infoscanからのデータに基づき，NB・PBの価格差を｛(NB平均価格 − PB平均価格) ／ NB平均価格 × 100｝から求め，PBの割引率を算出し，回帰分析を行っている。その結果，PB販売高シェアに関しては，負の相関が認められるものの，PB販売量に関しては，統計上の有意性が認められないとの結論を出している。つまり，NB・PB価格差が大きい程，PB販売高シェアは小さくなっていることを示しているのである[7]。

第2に，Hoch and Banerji (1993) は，シカゴの大規模スーパーチェーンから各カテゴリーにおけるPBの平均価格とリーディングNBの平均価格を調査し，NB・PBの価格差を｛1 − (PB価格 ／ NB価格)｝から求め，PBの割引率を算出し，回帰分析を行っている。その結果，統計的な有意性は認められず，NB・PB価格差が，直接的にPBシェアに影響を与えているとは言えないとしている[8]。

つまり，この2つの研究により，一般的に，NB・PB価格差が大きなカテゴリー程，PBシェアが高まるという説は否定されたことになると言える。

第3に，Sethuraman (1995) では，NBとPBの価格競争に関して，① NB（PB）の価格割引はPB（NB）の販売を減少させるのか，

5) Stephen J. Hoch, "How Should National Brands Think about Private Labels?" *Sloan Management Review,* Winter 1996, pp. 89-102. また，この現象にとっての代替説明としてABE (1997) では，「マスマーチャントとウェアハウスクラブ（年間25ドルの会費が必要となる）は，消費者の異なったセグメントすなわち，価格敏感性のより高い多数の購買者を引き付け，彼らはNBよりもPBに向け，より多くのパフォーマンスを示している。」と述べている。Makoto ABE, "A New Era of Private Brands in Japan — Opportunities and Challenges for Foreign Retailers and Manufactures —," *Journal of Asian Business,* Vol. 13, No. 4, 1997, p. 37.

6) NB間の価格差とPBシェアの関係については，本来なら製造業者の行動の範疇に入れるべきであるが，特に，小売業者がNBをロスリーダー（目玉商品）として扱うことがあるため，そのような場合小売業自身の判断にゆだねられるケースが多いため，小売業者の内的要因のなかに分類している。

7) Raj Sethuraman, "The Effect of Market Place Factors on Private Label Penetration in Grocery Products," (Working Paper), *Marketing Seience Institute,* Report No. 92-128, October 1992, pp. 1-30.

8) Stephen J. Hoch & Shumeet Banerji, *op. cit.,* pp. 57-67.

② もしそうなら，どのようなタイプのNB（PB）の価格割引がPB（NB）の販売を減少させるのかといったことについての研究がなされている。そこでの分析対象のデータは，6つの製品カテゴリー（バスルームティッシュ，柔軟シーツ，小麦粉，マーガリン，オレンジジュース，ツナ缶詰）における1991年から1993年までの104週間に対する週あたりのNB・PBに関するスーパー店舗での販売を調査し，その結果を基にクロス価格弾力性のメタ分析を行っている。その結果から，次の4点が発見されている[9]。

第1は，NBの約半分が価格割引によりPBの販売を減少させているが，NBがPBとほぼ同じシェアの場合は，PBの販売を減少させるには至っておらず，そのようなNBは，PB支持者に対して広告や製品改良のような戦略を採用しなければならなかったということである。第2は，PBの価格割引がNBの販売の減少をもたらしたのは，ケースのうちの25%しかなく，PBの価格割引はNBに対してそれ程効果がないことを示していることである。第3は，リーディングNBのような市場シェアの高いNBの価格割引は，PBの販売を減少させることが出来るため，短期間における価格割引戦略は有効に機能するということである。第4は，PBと同等の価格であるNBは，PBの販売を減少させることが出来るとともに，PBの価格割引にも影響を受けるため，PB支持者にとっては，考慮の対象となるということである[10]。

また，その他にも，価格割引の効果は，より大きく差別化された商品よりもコモディティ商品（小麦粉，マーガリン，砂糖等）においてより大きくなることが示唆されており[11]，そのようなカテゴリーにおけるNBの価格割引が，PBの販売の減少に有効に機能するものと考えられる。

その他，木綿（1975b）の研究では，日本の状況について，[図表2]からNB・PBの価格差が大きな商品である歯みがき（価格差36.5%），化学調味料（価格差33.3%）のPB販売高シェアは，それぞれ5.0%，9.7%と他の商品と比べて低シェアに留まっていることが挙げている。また逆に，価格差が比較的小さな商品である牛乳（価格差1.0%），バター（価格差3.6%）のPB販売高シェアは，それぞれ，34.0%，43.0%と他の商品に比べて高シェアを獲得している。つまり，PBがNBと比べて価格差が大きい商品群では，PB販売高シェアは小さく，逆に価格差が小さく，価格差でNBに対してそれ程影響を与えていない商品群では，PBシェアは高いと言える。この結果は，Sethuraman（1992）のNB・PBの価格差とPBシェアに関する研究（NBとPBの価格差の小さいカテゴリー程PBのシェアが大きくなる）における結果と符合していると言える。

また，木綿（1975b）は，NB・PBの価格差とPBの販売高シェアとの関係についての結論として，当時の日本のPBは，「極端に言えば，有力NBを避けて開発されている」ことと「PBにおける低価格訴求効果あるいはNBに対する価格競争効果が発揮されているとは言い難い」ことを指摘しており，このことは，「大規模小売商の歴史が浅いことによる販売力，商品企画力の脆弱さに帰着する」としている[12]。

しかし，現在の日本の状況を見てみると，大規模小売業者の販売力・商品企画力は当時に比

9) Raj Sethuraman, "National Brand and Store Brand Price Competition," (Working Paper), *Marketing Seience Institute*, Report No. 95-105, June 1995, pp. 15-16.

10) 中村（1996）においても，同様に，トップ・ブランド（NB）はPBとの価格差の変動が小さくてもPBのシェアの変動に与える影響は大きいが，セカンド・ブランド（NB）の場合，PBに対する価格差の弾力性が小さいため，PBからシェアを獲得しようとする場合，PBとの価格差をトップ・ブランド（NB）よりも大きく縮めないと難しいとしている。中村博「ナショナル・ブランドのプライベート・ブランドに対する対応」『日本商業学会年報』1996年度版，108～110ページ。

11) Raj Sethuraman, *op. cit.* (1995), p. 16.

12) 木綿良行「プライベート・ブランドの意義とわが国の現状」㈳流通問題研究協会『研究資料』71，1975年12月（b），62ページ，64ページ。

べより強力になり，そのような歴史の浅さから起こりうる販売力・商品企画力の脆弱さがPBシェアに影響を与えているとは言い難いといえる。また，カジュアルウエア・ショップや100円均一ショップ等の新興小売業者のPBは，NBに比較して圧倒的な価格優位性や商品企画力の充実などによって売上を伸ばしており，NB・PBの価格差が大きなカテゴリーでもPBシェアが上昇することが考えられるであろう。

2. 小売業自身以外の行動に関する事柄（外的要因）から捉えたPB開発の特徴

(1) 製造業者の行動

NB製造業者の行動とPBシェアの関係については，米国での研究としてHoch and Banerji (1993)，Sethuraman (1992) から考察する。そこでは，製造業者（NB）の行動（NBの数やプロモーション）がPBシェアにどのような影響を与えているのかといったことについて検討されている。

まず，Hoch and Banerji (1993) は，IRIが作成したInfoscanからのデータ（1991年）から各カテゴリーに対しての ① 大規模製造業者の数，② 区別されたブランド数，③ カテゴリー内のUniversal Product Codes（UPCs）数を入手し，それとSAMIからのPBに関する180のグロサリーカテゴリー（1987年）から分析を行った結果，当該カテゴリーにおける大規模製造業者（NB製造業者）の数やブランドの数が多く，製品の多様化が大きい程，PBシェアは小さくなることを発見した。[図表3]

これは，大規模製造業者（NB製造業者）の数やブランドの数が多く，製品の多様化が大きいカテゴリーにおけるマーケット・シェアは，各々のブランドによって分割されるため，PBがマーケット・シェアを得ることは困難になってしまうものと考えられるからである。

また，Hoch and Banerji (1993) は，Leading National Advertisers（LNA）からNBの広告費（1987年）に関するデータを入手し，それとSAMIからのPBに関する180のグロサリーカテゴリー（1987年）から分析を行った結果，NBの広告費が多く使われているカテゴリー程，PBシェアは小さくなることを発見している。[図表3]

これは，広告やプロモーションは，ブランド・イメージやブランド・エクイティを上昇させる効果があるが，小売業者は，自らのPBに対して費やせる広告・プロモーション費には限界があり，製造業者の広告・プロモーション水準に到達させることが困難であることが要因として考えられる[13]。

また，Sethuraman (1992) も同様に，彼の分析においてNBの広告費の多いカテゴリーやNBの小売プロモーションが激しいカテゴリー程，PBシェアが小さくなることを発見している。またNB製造業者のクーポン活動とPBシェアとの関係についても負の相関を発見しており，NBのクーポン活動がPBシェアの抑制に有効であることが確認されている。

一方，Hoch and Banerji (1993) は，NBのプロモーションが強まれば，PBシェアに負の影響を与えるとする結果を得られていない。つまり，NBが行うプロモーションのすべてが必ずしもPBシェアに影響するとは限定できないと言える。

(2) 消費者の行動と消費者属性

まず，消費者行動とPBシェアの関係については，米国での研究としてHoch and Banerji (1993)，Sethuraman (1992) から考察する。そこでは，PBシェアは，消費者のブランド選択時における意思決定に影響を与える要因（品質や価格等）によって変化するものと考えられている。

消費者の製品の品質における影響に関して，Hoch and Banerji (1993) は，PBの品質に関する郵送調査[14]とSAMIからのPBに関する

13) Stephen J. Hoch and Shumeet Banerji, *op. cit.*, pp. 60-61.

14) PB品質の調査については，大手スーパーマーケットと食品卸売業者併せて50社の品質管理部門のマネジャーに対して郵送調査を行っており，↗

180のグロサリー・カテゴリー（1987年）について分析を行った結果，PBに関する相対的な品質水準と品質の一貫性が高い程，PBの販売量シェアは高くなることを発見している。[図表3]

また，このことに関して，1990年に行われたギャロップ世論調査で，「ストア・ブランドの再購入に対する消費者の意思決定において，価格が『かなり重要である』と答える人の割合が73%であるのに対して，消費者の85%が，品質が『かなり重要である』と感じている。」[15]という調査結果が得られており，彼らの研究を裏付ける結果を示している。しかし，彼らは，価格の影響に関する分析では，NBとPBの価格差の大きさがPBシェアに影響を与えるという相関関係を見つけることが出来なかったのである。同様に，Sethuraman（1992）では，IRIからの116カテゴリーにおけるPB数量シェア及び金額シェアに基づく研究においても，PBの価格水準とその販売量シェアとの同様の相関関係を見つけ出すことが出来なかったのである。つまり，PBの購買において，消費者行動に影響を与える重要な要因は，価格よりもむしろ品質であると言えるのである。

しかし，NBとPBの品質に関して，中村（1996）では，消費者の知覚品質と低価格を訴求しているPBのシェアにおける実証研究を行っている。そこでは，NBのPBに対する知覚品質差に関しての分析がなされている。その結果，多くのブランドにおいてNBの知覚品質に関するパラメータが，正の値となっていることが発見されており，一般的に，NBの方がPBよりも知覚品質が高いと言える。そのため，NBの知覚品質の優位性が得にくい商品群（例：水）では，低価格PBシェアは高くなると結論づけている。つまり，価格訴求を中心とするPBに関しては，NBにおいても品質訴求が困難である商品群において有効であると言える。

次に，PBの消費者属性に関しては，主としてPBの購買者がNBの購買者とどのように識別できるかに焦点が当てられた研究とPBの購買の程度によって，消費者を分類する研究から考察する。

まず，NB・PBの購買者の違いに関する研究から考察していく。一般にPB購買者は，NBの購買者と比べて，価格意識や価格敏感性が高く，プロモーションに対する意識が低く，ブランド・ロイヤルティも低い人であると考えられていた。特に，PBの購買者とNBの購買者の識別には，消費者のデモグラフィック属性や社会・心理的属性及びライフスタイル属性についてからの実証研究が行われてきた。具体的に，米国での研究としてFrank and Boyd（1965），Burger and Schott（1972）の実証研究を考察する。

Frank and Boyd（1965）は，PB購買者とNB購買者を区別するため，PBを含んだ44のグロサリー製品カテゴリーに関して，購入世帯の社会経済に関する属性や消費・購買習慣に関する属性等から成り立つ20の独立変数と各製品カテゴリー及び全製品カテゴリーにおけるPBの購買の程度に関する水準についての相関分析を行っている。その結果，実際には製品カテゴリーでは，PB・NBの購買者は明確に区別されておらず，PBの購買は，小売業者のPBプログラムの開発に依存する場合が多く，NB・PBは，実際に同じような消費・社会経済特性を持つ世帯によって消費されており，直接競合するブランドであることが示されている。また，PB購買者は，NB購買者と比べて，大家族で，世帯主が高学歴であることが発見されている[16]。

↘有効回答数25社であった。また，調査方法は，PB品質の程度に関しては，NBと比較して「非常に悪い（1点）」から「ほぼ同程度（5点）まで，また，PB品質の一貫性に関しては，「ばらつきが極めて大きい（1点）」から「ばらつきが極めて小さい（5点）」までの5段階評価を行っている。*Ibid.*, p. 62.

15) *Ibid.*, p. 59.

16) R. H Frank and H. W Boyd, Jr, "Are Private-Brand Phone Grocery Customers Really Different?" *Journal of Advertising Research,* Vol. 5, (December 1965), pp. 27-35.

Burger and Schott (1972) は，PB購買者とNB購買者の相違に関して，「デモグラフィック」属性，「価格」属性，「広告」属性，「注意深い購買」(Careful shopping) 属性[17]等のいくつかの変数を設定し，製品カテゴリーを食品（ジャムやゼリー等）と耐久消費財（アイロン等）の2つに分類することで分析している。その結果，「広告」属性と「注意深い購買」属性については，NBとPBの購買者を区別する属性には成り得なかった。さらに，食品におけるPBの購買者は，価格意識が強く，ブランド・ロイヤルティの低い特徴が見られており，耐久消費財においては，PB購買者の意思決定において，ストア・イメージや価格意識，及び低いブランド・ロイヤルティといった属性が重要な役割を果たしていることを発見している[18]。

その他，宮沢（1981）によれば，日本のNBの購入者とSB（ストア・ブランド）[19]の購入者の違いに関して実証研究を行っている[20]。そこでは，グループⅠ～Ⅲ（「NB購入者層」「牛乳に限りSB層」「SB志向層」）に区分したNB・SB購入者層に対してデモグラフィック要因群[21]と購買のライフスタイル要因群[22]をχ^2検定による相関分析を行っている。その結果，デモグラフィック要因群からは，年齢，家族数，子供の有無，世帯構成，居住地域性，ライフスタイル要因群からは，選択基準・価格の各変数において相関性が認められており，特に，デモグラフィック要因群からの相関が多数発見されている。また，グループⅠ～Ⅲを外的規準として設定し，グループ間の判別を数量化理論第Ⅱ類

17) 注意深い購買（Careful shopping）属性として，「ほとんどの製品に対して，当該ブランドが，どの程度人気があるのかということにほとんど関心がない。」「ほとんどの製品に対して最も人気のあるブランドを利用する。」「ほとんどの購買は，自身の習慣に基づいていると感じている。」「家での食事の支度の際，自身の好みのほうが，価格より重要である。」の4つの項目を挙げている。Philip C Burger and Barbara Schott, "Can Private Brand Buyer be Identified?," *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, (May 1972), p. 220.

18) *Ibid*, pp. 219-222.

19) 宮沢（1981）では，大規模小売商業者が自らの企画とリスクで開発したブランドを「ストア・ブランド」として定義している。具体的には，宮沢（1981）で紹介されている大手スーパーのブランド等を示している。宮沢政夫「ナショナル・ブランド購入者とストア・ブランド購入者の違いは何か――スーパーにおける消費者のブランド選択に関する調査と分析――」『季刊 マーケティング・ジャーナル』，1981年2月，㈳日本マーケティング協会，67ページ。

20) 調査方法に関しては，調査対象として，京浜地域と阪神地域の大手スーパー8店舗の1キロから1.5キロ圏内に居住し，モデル店で少なくとも月1回以上の買い物が行われた59歳以下の主婦に関して，電話帳による無作為抽出とスクリーニングにより，6品目の製品カテゴリー（マーガリン，牛乳，トマトジュース，しょう油，洗濯用洗剤，食器洗剤）のNB・SBの購買動向に関する電話アンケート調査を実施し，有効サンプル数は710サンプル（1つも購入していない161サンプル，品目すべてを購入した10サンプルを含む）であった。その後，① 6品目中2品目以上の購入者であり，② かつ購入品目の中に牛乳が必ず含まれているという条件に基づき，購入者層を3つに分類し，その特徴は，グループⅠ：「NB購入者層」＝牛乳を含め購入品目の全てについてNBを選択した人（n＝105），グループⅡ：「牛乳に限りSB層」＝牛乳についてはSBのみを購入し，他の商品は全てNBを選択した人（n＝121），グループⅢ：「SB志向層」＝牛乳を含め2品目以上にわたり，SBを選択し購入した人（n＝44）であった。詳細は，同上論文，59～62ページを参照されたい。

21) デモグラフィック要因群とは，① 年齢，② 学歴，③ 家族数，④ 子供の有無，⑤ 世帯特性，⑥ 月平均の家計支出，⑦ 職業，⑧ 購読誌（「ノンノン」「アンアン」の購読の有無），⑨ 購読誌（「ミセス」「主婦の友」の購読の有無），⑩ 購読誌（「消費者」「暮らしの手帳」の購読の有無）⑪ 居住地特性（商業地区，山の手地区，下町地区，団地地区）である。同上論文，62ページ。

22) 購買のライフスタイル要因群とは，① 対象店舗の利用頻度，② 加工食品は，「習慣プラス店に対する信頼感」に基づく（Yes，No），③ 同選択基準「価格・特売・目玉」，④ 同選択基準「TV広告，景品・容器・陳列の目立ちぐあい」，⑤ 同選択基準「メーカーへの信頼感」，⑥ 同選択基準「商品の安全性」，⑦ 同選択基準「味・香り・色・材料成分・品質」，⑧ 同選択基準「日付・鮮度」，⑨ とくに選択基準なし，である。同上論文，62ページ。

図表4　宮沢（1981）によるNB層とSB層の購買者の相違　（対象：主婦）

グループ / 説明変数	NB層（グループⅠ）	SB層（グループⅡ，Ⅲ）
①世帯構成	夫婦のみの世帯	子供（未成年）のいる核家族世帯
②選択基準「価格」	価格や特売，目玉を気にしない	価格や特売，目玉を気にする
③年齢	50代以上のシニアー層	20代の若い層
④店舗利用頻度	相対的に少ない	相対的に多い
⑤居住地特性	商業中心地，下町	団地，山の手地区
⑥選択基準「品質」	味，香，色，成分，品質を気にしない	味，香，色，成分，品質を気にする

（出所）宮沢政夫「ナショナル・ブランド購入者とストア・ブランド購入者の違いは何か――スーパーにおける消費者のブランド選択に関する調査と分析――」『季刊 マーケティング・ジャーナル』1981年2月，㈳日本マーケティング協会，65ページ。

の手法で行った結果，グループⅠ（NB層）とグループⅡ（牛乳に限りSB層）・グループⅢ（SB志向層）に分けることが可能となり，その判別に寄与する説明変数として偏相関係数のスコアの大きい順に並べた結果，［図表4］のようなNB層とSB層の購買者の相違を発見している。

また，宮沢（1981）は，現段階において，「SB層がNB層から分離した形で1つの独立した市場を形成している」可能性は薄いが，商品の価格や品質によって，NBからSBへのブランド・スイッチが起こる可能性があり，そのような潜在的SB支持者は，増加傾向にあることを指摘している[23]。

次に，PBの購買の程度によって，消費者を分類する研究については，Myers（1967）とMogelonsky（1995），新田（1997）の3つの実証研究について考察して見る。

Myers（1967）は，米国の消費者におけるPBの購買の程度を「受容者」（accepter）と「拒絶者」（rejecter）の2つに分類し，特に，Evanston と Chicago Metropolitan の2つの地域に住む勤労女性と非勤労女性（主婦）を対象に，PB購買における消費者属性を分析した。その結果，「受容者」は，実際において，NB・PBを同じであると認識しているが，PBのコストは，NBと比べて低いと認識していることを発見している。また，主婦は，勤労女性よりも抵抗なくPBを購入しており，勤労女性は，NBに関して，PBよりも品質が優れており，より便利で信頼できるものであるという認識があることを発見している[24]。

Mogelonsky（1995）は，米国の消費者におけるPBの購買の程度を「ヘビー」（heavy）層，「時折」（occasional）層，「まれに」（infrequent）層の3つに分類し，それぞれの購買者層の特徴を明らかにしている。また，基礎データとしては，ニールセン消費者情報サービス（NCIS）からの1992年6月から1993年6月までのPort Washington と New York における40,000世帯から収集されたPB購買者のデータを利用し，分析している。その結果，3つのPB購買者層にはデモグラフィック属性等に基づき，次のような特徴が発見されている。

第1に，「ヘビー」層では，年間の全ての消費財支出約5,400ドルのうち660ドルをPBに使用しており，世帯主の特徴として，年収は約20,000ドルから40,000ドルの間で，学歴は，高校卒であり，大抵はブルーカラー労働者（時にはパートタイム労働者）で，5人かそれ以上の家族で暮らしているという結果が出ている。この層の購買者は，全体の17%であるが，PB商品の購買の42%を占めているといった特徴が発見されている。第2に，「時折」層では，年間の全ての消費財支出約3,800ドルのうち260ドルをPBに使用しており，世帯主の特徴として，年収は，およそ30,000ドルから60,000ドルの間で，年齢45～60歳，学歴が高校卒であり，大抵

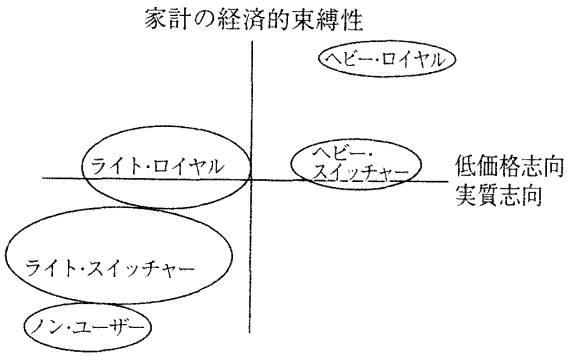
23）同上論文，66ページ。

24）John G Myers, "Determinants of Private Brand Attitude," *Journal of Marketing Research,* Vol. 6, (February 1967), pp. 73-81.

はブルーカラー労働者（パートタイム労働者や退職者の場合もある）で，3～4人の家族で暮らしているという結果が出ている。また，この層の購買者は，全体の44％であり，PB商品の購買の44％を占めているといった特徴が発見されている。第3に，「まれに」層では，年間の全ての消費財支出約2,800ドルのうち90ドルをPBに使用しており，世帯主の特徴として，年収は，およそ12,000ドルから60,000ドルの間で，年齢35歳以下か65歳以上であり，学歴が大学卒であり，大抵は，専門職かフルタイムで働くホワイトカラーで，1～2人の家族で暮らしているという結果が出ている。また，この層の購買者は，全体の39％であり，PB商品の購買の14％を占めているといった特徴が発見されている。その他，PBの購買頻度の高い世帯は，若い世代で，子供がたくさんいる場合が多く，経済的な拘束が強いため，PBの価格がかなり購買に影響していることが発見されている[25]。

新田（1997）は，日本における消費者のPBの購買の程度と消費者属性との関係について実証研究を行っている。それによれば，PBの購買の程度を低価格志向・実質志向の程度と家計の経済的束縛性の程度に関する2変数によって分類しており，そこには明らかな消費者属性の差が見られている。[図表5]によれば，PBの購買の程度を，少数のPBを少数回買う（ライト・スイッチャー），多数回買う（ライト・ロイヤル），多数のPBを少数回買う（ヘビー・スイッチャー），多数回買う（ヘビー・ロイヤル），購買しない（ノンユーザー）の5つの傾向に分類しており，特に，ヘビー・ロイヤル（低価格志向・実質志向の程度が強く，家計の経済的束縛性の程度が高い）とノンユーザー（低価格志向・実質志向の程度が弱く，家計の経済的束縛性の程度が低い）の属性には明らかな違いが生じていることが理解できる。つまり，可処分所得が低い消費者の場合は，できるだけ安く購買したいという意識が働くため，一般的にNBよりも低価格であるPBの消費が増え，購入数及び購入頻度の高いPBのヘビー・ユーザーになる傾向が高まるものと考えられる。PBの購買の程度と消費者属性との関係に関するインプリケーションとして，購買数及び購入頻度の高いPBのヘビー・ユーザーに対応したPB政策の必要性と，ヘビー・ロイヤル属性の消費者に対して，継続的な購入を促すように，ライフステージの上昇も考慮したPB政策の検討を指摘している[26]。

図表5　新田（1997）による購買者グループのポジショニング



（出所）新田都志子「小売業の商品政策におけるプライベート・ブランドの一考察」『学習院大学大学院経済学研究科・経営学研究科研究論集』第7巻，第1号（1997年3月），61ページ。

(3) 景気循環

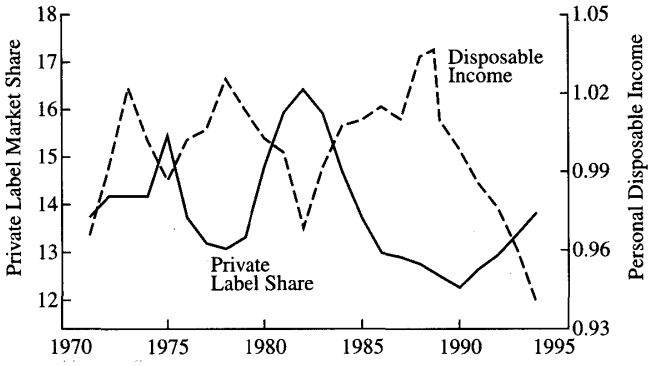
景気循環とPBシェアとの関係については，米国での研究として，Cook and Schutte (1967)[27]，Hoch and Banerji (1993)，Hoch (1996) から考察する。そこでは，PBの市場シェアは，不況時においては上昇し，好況時においては下降する傾向があるとする仮説を基に研究が進められており，その要因についての分析が行われている。

25) Marcia Mogelonsky, "When Stores Became Brands?" *American Demographics,* (February 1995), pp. 32-38.

26) 新田都志子「小売業の商品政策におけるプライベート・ブランドの一考察」『学習院大学大学院経済学研究科・経営学研究科研究論集』第7巻，第1号（1997年3月），60ページ。

27) Victor J. Cook and Thomas F. Schutte, *Brand Policy Determination,* Allyn and Bacon, Inc, 1967.

図表6　景気循環とPBシェアとの関係



（注）　Personal Disposable Income = 個人可処分所得。

（資料）　SAMI ; A. C. Nielsen ; Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis. Personal Disposable Income is corrected for trend.

（出所）　Stephen J. Hoch, "How Should National Brands Think about Private Labels?" *Sloan Management Review,* Winter 1996, p. 93.

米国におけるスーパーマーケットの販売高に占めるPBシェアと個人の可処分所得との時系列に見た分析結果において，明らかに，負の相関が示されている。[図表6]

また，その理由としては，次の3点が考えられる。第1は，不況時の消費者の可処分所得の低下による価格志向の強まりが，NBよりも低価格であるPBのシェアを押し上げ，反対に好況時は，可処分所得の上昇による高級志向の強まりがブランド力のあるNBを選択する傾向が強まり，価格志向の強いPBのシェアは低下するという原理である。第2は，不況時のNB製造業者の広告・プロモーション費の削減に伴うプロモーションや広告露出度の低下が，結果としてNBの売上の減少を導き，PBシェアを押し上げ，反対に好況時のNB製造業者のマーケティング予算の増加による消費者へのプロモーションや広告露出度の増大が，NBの売上の増加を導き，PBシェアが減少するという原理である。第3は，不況時の小売業者の低価格志向のPBプログラムの強化が，PBシェアを高め，反対に，好況時における小売業者のブランド力・信頼度の高いNBプログラムの強化がPBシェアを低めるという原理である。しかし，このような景気循環説に対して否定的な見解を示す研究（Husson and Long, 1994[28]）も存在している。

Ⅲ．PB開発の現代的意義

1．これまでのPB開発の特徴のまとめ

前述したPB開発における特徴を小売業者の内的要因と外的要因からまとめると次のことが結論付けられる。

(1)　内的要因

まず，日米の研究から商品カテゴリーに関してPBは，コモディティ商品においてはPBシェアが高いが，高い技術を必要とする商品や高付加価値商品・嗜好品といった商品では低迷している。また，日本では，コモディティ商品中心のPB展開であり，特に，中小製造業者が多数存在するカテゴリー程，PB化が進んでいる。全小売販売高やグロス・マージンが高いカテゴリーとPBの販売高シェアとの関係には正の相関があるという説と，そのようなカテゴリーには，NBの参入者がかなり多数になる傾向があり，シェア争いが激化するため，PBの

28)　Husson and Long (1994) は，英国では，1980年代における好況時においても，PBシェアは伸び続けていることを指摘している。Mark Husson and Erika Gritman Long, *Industry Analysis : Private Label,* J. P. Morgan Securities Inc., 1994, p. 5.

シェアも小さくなってしまう説がある。

次に，米国での研究から小売業者の小売集中度とPBシェアの関係には正の相関があり，中小小売業者よりも大規模小売業者においてPBシェアが高まっている。

最後に，日米の研究から，NB間の価格差とPBシェアとの関係及びNB・PBの価格差とPB販売高シェアとの関係には負の相関があるという説と，NB・PBの価格差が，直接的にPBシェアに影響を与えているとは言えないという説がある。また，NBの価格割引は，PBシェアの減少にかなり影響を与えているが，PBの価格割引は，NBのシェアの減少をそれ程促進しないことが明らかになっている。

(2) 外的要因

まず，米国の研究から，製造業者の行動については，当該カテゴリーにおける大規模製造業者（NB製造業者）数，ブランド数，製品の多様化の程度，及び，広告・クーポン活動を含む製造業者のプロモーション活動とPBシェアとの関係には負の相関があるという説と，特に，プロモーション活動の強度には負の相関が認められないという説がある。

次に，日米の研究から，消費者行動については，PBの購買において，消費者行動に影響を与える重要な要因は，価格よりもむしろ品質であり，PBに関する相対的な品質水準や品質の一貫性とPBの販売量シェアとの関係には正の相関があるが，価格訴求を中心とするPBに関しては，NBにおいても品質訴求が困難である商品群において有効である。また，米国の場合，PBの購買頻度の高い消費者は，価格意識や価格敏感性が高く，プロモーションに対する意識が低く，ブランド・ロイヤルティも低い人であり，特に若い世代で，子供がたくさんいる場合が多く，経済的な拘束が強い場合が多い。一方，日本ではPB（SB）の購買層は，20代の若い層に関する一般的な特徴が当てはまっており，特にPBのヘビー・ロイヤル層は，低価格志向・実質志向の程度が強く，家計の経済的束縛性の程度が高いという特徴が現れている。

最後に，米国の研究から，景気循環については，可処分所得とPBシェアの関係には，負の相関があるが，品質重視のPBは，その説に当てはまらないのである。

2. PB開発における差別化とは

これまでのPB開発の特徴は，NBを強く意識した形での価格での優位性を誇示しながら，コモディティ商品中心に展開されてきた。しかし，中小製造業者との協力によって開発されるPBでは，品質に対する不安があり，消費者に注目される時期も景気後退時の一時的なものに過ぎなかったのである。また，PBを購入する消費者の特徴も，価格志向が強く，経済的束縛性が高い特徴があり，どちらかといえば，可処分所得が低い中流階層やそれ以下の消費者が好んでPBを購入する特徴があり，こだわりのなかでPBを消費するというよりも大量に安く買いたいという消費者心理が働く場合においてPBが購入されてきたという経緯があるものと考えられる。

しかし，現在では，価格中心のPB開発からより品質を重視したPB開発が行える体制が整ってきており，特に，大規模製造業者と大規模小売業者の戦略的提携（Strategic Alliance）によって開発されるPBの出現などによって低価格ブランドが特徴のPBであったとしても消費者に「安くて良いもの」という認識を与えている。そのため，消費者自身において当該ブランドに対してこだわりを持つものであれば，価格に関係なく，また景気に左右されることなく老若男女を問わずPBを購入する傾向があるものと考えられる。

では，今後PB開発において競合との差別化を考える場合，どのようなことが必要になるのであろうか。つまり，PB特徴の変化（価格から品質へ，コモディティ商品から付加価値商品へ）やPB購入者の変化（景気に左右されない安定した消費者の獲得，可処分所得の低い中流階層やそれ以下の階層の消費者から中流階層以上の消費者の獲得）を捉えた場合，PB開

発の方向性を束ねる共通軸やPB開発に必要な共通概念とは何かということである。

その1つが，「PBのブランド・コンセプトの明確化によるブランド・アイデンティティの確立」にあると考えられるのである。では，そのブランド・コンセプトとブランド・アイデンティティとは如何なるものかをそれぞれの関係から考察する。

3. ブランド・コンセプトとブランド・アイデンティティの関係

ブランド開発に際して最も重要でかつブランドの生命ともいえるものが「ブランド・コンセプト」である。ブランドには必ず「ブランド・コンセプト」が存在しており，「ブランド・コンセプト」のないブランドは，「ノーブランド」であり，単なる商品にしかすぎないのである。

ブランド・コンセプトとは，当該ブランドを特徴付けるアイデアやこれまでにはない新しい考え方や当該ブランドの訴求者やその意図を端的に明確化したものである。

また，David A. Aakerによれば，ブランド・アイデンティティとは，「ブランド戦略策定者が創造したり，維持したいと思うブランド連想のユニークな集合である。この連想は，ブランドが何を表わしているかを示し，また組織の構成員が顧客に与える約束を意味する。」[29]と捉えている。つまり，企業は，当該ブランドを通じて顧客に何を伝えるのかを明確にすることである。当該ブランドが顧客にどう知覚されているかという結果論的発想ではなく，ブランド戦略策定者つまり企業自体が当該ブランドを顧客にどう知覚させたいのか，あるいは知覚されたいのかという当該ブランドの存在理由や意味（価値）を的確に顧客に伝えることである。その具体化が，ブランド・コンセプトの創造活動であると考える。

そこで，PB開発においても，「差別化」を考えるのに際し，ブランド・コンセプトを明確にし，それを如何に消費者・従業員・株主などの当該企業の関係者に伝えていくかつまりブランド・アイデンティティの確立が必要になってきているものと考えるのである。具体的に，小売業者のPBにおいては，どのようにブランド・コンセプトを明確化し，それを企業のブランド・アイデンティティとして当該企業の関係者に伝えているかをPB開発において競合他社との差別化を果たし，「ユニクロ」現象[30]なるものを生み出した，ファースト・リテイリングの「ユニクロ」のケースから「PBのブランド・コンセプトの明確化によるブランド・アイデンティティの確立」をどのように行っているかを考察する。

4.「ユニクロ」のケース

ファースト・リテイリングは，「カジュアル・ウエアをファースト・フード感覚で買える店」をコンセプトに，SPA（製造小売業）業態を指向するカジュアル・ウエア専門店として展開している。その「ユニクロ」の特徴の1つに独自性のあるブランド開発・構築を行っていることが指摘できる。「ユニクロ」とは，「ユニーク・クロージング・ウエアハウス（独自性を持つ衣料品倉庫型専門店）」の略称であり，「ノンエージ（年齢に関係ない），ノンセックス（性別も関係ない）なカジュアル・ウエア中心の品揃えを提供している業態」である。その上，「ユニクロ」は，店舗ブランドという形だけでなくPB商品においても「ユニクロ」ブランドが使用されており，PB比率は8割近くを占め，PB開発においてSPA型のブランド開発が行われている。

また，プロダクト・フォーカス戦略を導入し，

29) David A. Aaker著，陶山計介，小林哲，梅本春夫，石垣智徳訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社，1997年，86ページ。

30) 低価格競争を背景にして，生産拠点を中国などに移してコストを抑えることで低価格・高品質な商品開発を実現し，特に「フリース・ジャケット」（1,900円）は，1998年から3年間で3,500万着以上を売り上げるという短期間で驚異的な売上を記録するなどのヒット商品を生み出したという現象のことである。

大量単品による低価格帯の商品販売を実現している。「ユニクロ」は，商品企画の基本を「ベーシックで誰にでも似合う定番服」とし，「フリース・ジャケット」(1,900円)「ジーンズ」(2,900円)「Tシャツ」(1,000円) 等カジュアル・ウエアの定番品を中心に，サイズ・色等のバリエーションを持たせながら，低価格帯の商品構成を採用しているのである。そのような独自性の強いブランドを構築するため，チラシ広告以外にもテレビCM・雑誌広告・新聞広告・電車の車内広告等のメディア・ミックスによる販売促進活動を行っている[31]。

つまり，「ユニクロ」では，店舗ブランドとそこで扱う商品ブランドを統一し，「カジュアル・ウエアをファースト・フード感覚で買える店」「ノンエージ（年齢に関係ない），ノンセックス（性別も関係ない）なカジュアル・ウエア中心の品揃えを提供している業態」「ベーシックで誰にでも似合う定番服」というブランド・コンセプトを「ユニクロ」というブランドに凝縮させることでブランド・アイデンティティを確立しているといえる。また，メディア・ミックスによる販売促進活動によって「ノンエージ（年齢に関係ない），ノンセックス（性別も関係ない）」な購買対象に向けてブランド・アイデンティティを認知させているものと考えるのである。

Ⅳ．むすびにかえて
―― PB開発の課題 ――

本稿においては，PB開発において差別化を果たすためには，何が必要なのかについて明らかにするため，これまでのPB開発の特徴をPBシェアとの関係から小売業自身の内的要因と外的要因に分けて既存研究を中心に考察した。その結果，PBの特徴は，NBとの価格優位性，コモディティ商品，中小製造業者との開発，景気後退時の一過性の現象等が挙げられ，PB消費者の特徴も可処分所得が低い層が中心であったことが明らかとなった。つまり，今後PB開発において差別化を行う上でのキーワードは，上記の特徴から如何に脱却できるかということであり，品質重視，高付加価値商品，大規模製造業者との開発，景気に左右されない安定した消費者の獲得，中流階層以上の消費者の獲得等が課題となってくるのである。その際，それらの課題を克服するための共通のテーマが「PBのブランド・コンセプトの明確化によるブランド・アイデンティティの確立」にあるものと考えるのである。

つまり，PB開発の「差別化」を考えるに際し，ブランド・コンセプトを明確にし，それを如何に消費者・従業員・株主などの当該ブランドの関係者に伝えていくかといったブランド・アイデンティティの確立が必要になってきているのである。具体的には，「ユニクロ」の場合では，「カジュアル・ウエアをファースト・フード感覚で買える店」等のブランド・コンセプトを「ユニクロ」ブランドに凝縮することでブランド・アイデンティティを確立している。しかし，今後，カジュアル・ウエア以外の分野にも進出する「ユニクロ」では，これまで築き上げてきた「ユニクロ」ブランドのブランド・アイデンティティの中で如何に新しい「ブランド・コンセプト」を創造し，既存のブランド・アイデンティティに融合させていけるかが課題となってくるものと考えられる。

このことは，「ユニクロ」に限らずすべてのPBを扱う小売業者にいえる事であり，如何に「PBのブランド・コンセプトを明確にし，ブランド・アイデンティティを確立するか」，「NBの模倣品ではないオリジナリティを追求していくか」がPBの「差別化」を図っていく際のPB開発に対する現代的意義に繋がっていくものと確信している。

（受理　2002年7月17日）

31） 繊研新聞社編著『ユニクロ 異端からの出発』繊研新聞社，2000年，76～80ページ。