

---

【書評】

水野清文著『PB商品戦略の変遷と展望』（晃洋書房, 2016年）

Kiyofumi MIZUNO, Changes of PB Strategy, and Future  
(Koyo Shobo, 2016)

伊 部 泰 弘  
Yasuhiro IBE

---

## 1. はじめに

小売企業の経営戦略は、国内需要の飽和状態により拡大化戦略からグループ化戦略など新たな戦略の段階に移行してきている。その中で注目される経営戦略の中心的役割を果たしてきているのがPB（プライベート・ブランド）商品である。これまで、PB商品は景気低迷期など何度も注目されてきたが、「安かろう悪かろう」の消費者意識の浸透は根強く、一過性の戦略でしかなかった。しかし、近年のPB商品戦略は、需要の減退が無く、製販連携による商品差別化戦略によりPB商品戦略は確実にその効果を上げてきている。

水野清文著『PB商品戦略の変遷と展望』（晃洋書房, 2016年）では、PB商品戦略の過去・現在・未来に注目し、PB商品戦略の効果と問題点について検討・考察することで製販双方が商品差別化の有効的な実現に結び付ける手がかりを得ることを検討している。

そこで、評者は、本書に対する書評を次の3点から展開する。まず、本書の構成と概要について整理する。次に、本書の主張する意義について検討する。最後に、本書についての限界と課題について指摘していきたい。

## 2. 本書の構成と概要

本書は、これまで小売企業が取り組んできた経営戦略の編成を整理し、その内容について検討・考察している。特に、経営戦略のなかでもPB商品戦略に焦点をあて、製造企業側と小売企業側双方の立場からPB商品戦略の効果と課題について、検討・考察し、製販双方にとって効果的に商品差別化戦略の実現に向けた手がかりを得ることをその目的としている。

本書は、次のような7章構成になっている。

第1章では、スーパーマーケットがGMS（ゼネラル・マーチャндаイズ・ストア）に発展するまでの拡大戦略の史的展開を整理している。特に、ダイエーにおける発展から業績低迷、その後の経営改善に向けた経営計画に至る経緯を事例として、拡大化戦略の展開と限界について論じている。

第2章では、GMSの中心戦略が拡大化戦略からグループ戦略へと移行した経緯を明らかにするとともにグループ化戦略による競争力強化の期待と課題について検討している。特に、PB商品戦略の特

徴として景気後退時の一時的戦略からグループ・シナジーによって継続的戦略を取るようになっており、GMSのグループ化とPB商品のシナジー効果との関連についても整理している。

第3章では、企業文化と経営戦略の適合関係について検討・考察している。特に、企業文化と経営戦略の関係について、GMS大手3社（ダイエー、イオン、イトーヨーカ堂）を対象に、著者が考える企業文化の5つの構成要素をもとにした企業文化のタイプ分析と管理方法を検討している。

第4章では、日本のPB商品戦略の史的展開を整理するとともに、PB商品の定義やPB商品の分類を行っている。また、NB（ナショナル・ブランド）商品とPB商品の構造の違いを明らかにし、GMSの商品展開の変化を整理している。

第5章では、著者が製造企業と小売企業に対して実施したPB商品戦略に関する2回のアンケート調査をもとに製販双方の立場からPB商品戦略の効果と課題について検討・考察している。1回目のアンケートは、製造企業と小売企業のPB商品戦略に関して共通見解と相違を見出す内容であり、2回目のアンケートは、PB商品戦略に関しての見解と展望について問う内容であった。

第6章では、低価格PBの普及と限界について述べるとともに、中小企業における商品展開のあり方について考察している。特にランチャスター戦略の考え方をを用いて、強者の戦略と弱者の戦略の違いからPB商品による差別化効果を分析することで、差別化につながるPB商品の導入効果について考察している。

第7章では、製販連携と商品差別化に関するインタビュー調査をもとに、製販連携の魅力と実現可能性について考察している。特に今後のPB商品戦略において重要となる製販連携によるPB商品開発や地域限定のPB商品開発といった新たなPB商品の可能性について言及するとともに製販連携による全体最適と課題について言及している。

### 3. 本書の意義

本書の意義は、著書タイトルにもあるように、「PB商品戦略の変遷と展望」について、日本のPB商品の史的展開を整理するとともに、現状において見られているPB商品の新たな差別化の可能性を模索し、その展望を明確に表しているところにある。また、著者は、本書においてそのPB商品の新たな差別化の可能性を模索するにあたり、次の3点において特徴的な研究を行っている。

1点目は、著者は、製造企業と小売企業双方の立場からのPB商品戦略に関する2回のアンケート調査をもとに製販双方の立場からPB商品戦略の効果と課題を検討していることである。その調査結果を踏まえ、著者は食品に関しては、商品のコモディティ化が進んでいることから、食品関連企業では、PB商品がさらに増加していくと考えている。しかし、食品スーパーでは、コストパフォーマンスだけでは顧客吸引による競争優位には限界があり、価格以外で何らかのブランド差別化要素（branded differentiator）を兼ね備えていることが求められるとも指摘しており、価格以外の差別化要素を備えたPB商品展開が求められていることを強調している。

2点目は、中小小売業という弱者と大規模小売業という強者とのそれぞれのPB商品戦略のあり方をランチャスターの考え方をを用いて指摘している点にある。弱者である中小小売業におけるPB商品

戦略は、強者との資金力の格差を差別化によって対抗し、低価格PBでは大規模小売業に対する勝算は期待できないため、プレミアムPBのように品質や性能での差別化を図ることが効果的であることを主張している。そのためには弱者は、強者が参入しにくい隙間を見つけ出し、独自性あるPB商品の開発・提供に向けて、経営資源を投入することで対抗すべきである点も強調している。また強者である大規模小売業では、売れ筋商品を中心にPB商品を取り扱い、弱者が差別化戦略を講じた場合はミート戦略で対抗し、弱者に攻めさせない、品揃えを充実させて弱者に隙を与えないことが賢明であると述べている。このようにPB商品戦略においても中小小売業と大規模小売業において明確に戦略の違いを述べており、これまでのPB研究にはない評価できる点である。

3点目は、PB商品戦略における新しい展開として、製販連携に重点をおいた研究を行っている点にある。特に、近年のGMSは、市場拡大やグループ化によるシナジーの追求をてこにし、店舗の拡大に伴ってPB商品の開発を積極的に展開している。PB商品は顧客誘引の手段として、また自社ブランドの展開による商品差別化の手段として有効に機能している。特にそのような顧客誘引や商品差別化のPB商品戦略の際、著者はプレミアムPB開発と地域特性に関わる商品開発において、製販連携の可能性をインタビュー調査やアンケート調査に基づいて考察を行っている。その結果、製販連携の可能性として、①仲介業者の存在、②製造企業と小売企業の規模、③製造企業の技術、④小売企業が考える商品販売の地域範囲の4点の重要性を指摘している。また、製販連携が成功するためには、組織間コミュニケーションの重要性、企業目的や責任所在の明確化、知識と情報の活用・応用の重要性を指摘し、製販連携の取り組み課題を提示している点において本研究の意義を見いだすことができる。

#### 4. 本書の限界と課題

著者もあとがきに記しているように、本書は、「PB商品戦略の効果的実践への手掛かり」を得たに過ぎず、製販連携の実現に向けた経営管理や課題については解決していない。つまり、PB商品戦略上、製販連携は収益を上げる効果が期待できることについては述べられているものの、それを製造業と小売業の双方がどのようにマネジメントしていけば効果が上がるのかといった具体的なマネジメント手法については述べられていない。

そのため、製販連携についてどういったレベルや段階が想定され、それぞれのレベルや段階において製造業者や小売業者におけるマネジメント手法を提示する必要があるだろう。

また、著者は中小企業間の製販連携では、ブランドの限界、小売りスペース、在庫管理、商品回転率の向上などを課題として提示している。そのような課題を克服し、中小企業間の製販連携におけるマネジメント手法のモデルなども提示する必要があるだろう。

本書は、製造業・小売業双方が行うPB商品に関する戦略について様々な角度から示唆を与えており、評者として、今後の研究の進展を願っている。

---

## 参考文献

伊部泰弘『総合小売業のプライベート・ブランド論－プライベート・ブランド・マネジメント方法論を中心に－』関西学院大学出版会，2007年。

渦原実男『小売マーケティングとイノベーション』同文館出版，2012年。

大野尚弘『PB戦略－その構造とダイナミクス－』千倉書房，2010年。