

令和元年6月18日現在

機関番号：32702

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2016～2018

課題番号：16K03955

研究課題名（和文）メーカーによるデュアル・ブランド戦略の実証的研究

研究課題名（英文）An empirical study of the dual brand strategy by manufacturers

研究代表者

浦上 拓也（URAGAMI, TAKUYA）

神奈川大学・経済学部・教授

研究者番号：40387585

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,800,000円

研究成果の概要（和文）：わが国の食品市場においては、プライベート・ブランド（PB）商品の浸透に伴い、市場シェア1位メーカーであってもPB製造受託を行うようになった企業が存在する。本研究の目的は、1位メーカーがPBをナショナル・ブランド（NB）のブランド・ポートフォリオ戦略になぜどのように位置づけて、NBとPBの相乗効果を目指しているのかを明らかにすることである。

ブランド・ポートフォリオ戦略を、垂直的差別化を重視するタイプと水平的差別化を重視するタイプに分けて事例研究を行った。NBが競合他社やPBに模倣されないという差別化の程度によって、どのようにPB製造受託を行うかが異なっていた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

一般に大手メーカーはPB製造受託を行わない、また行うべきではないと言われてきた。しかし、わが国においては、NBとPBとの組合せによって成長を目指すデュアル・ブランド戦略に取り組む企業が現れつつある。これは小売業とのパワー関係や工場稼働率の向上といった従来言われてきた理由から行われているのではない。この新しいPB製造受託を取り上げたことが意義の1つ目である。また、この分析に当たり、PB製造受託の要因としてこれまで指摘されていなかったNBのブランド・ポートフォリオ戦略に焦点を当てたことが2つ目の意義である。

研究成果の概要（英文）：In the grocery market in Japan, some of the top market share manufacturers have started private labels production, as private labels penetrate. The purpose of this research is to clarify why and how they position private labels on the brand portfolio of their national brands and what synergy between national brands and private labels they aim at.

We divided brand portfolio strategy into one type that emphasizes vertical differentiation and the other type that emphasizes horizontal differentiation and conducted case studies. How to produce private labels was different depending on the degree of differentiation that their national brands were not imitated by competitors or private labels.

研究分野：商学

キーワード：デュアル・ブランド戦略 プライベート・ブランド プライベート・ブランド製造受託 ナショナル・ブランド ブランド・ポートフォリオ戦略 垂直的差別化 水平的差別化

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

わが国の食品・日用雑貨品市場においても、小売業が企画・開発に関与し、独自のブランドを付与するプライベート・ブランド (PB) 商品が浸透してきた。わが国のPB商品売上高比率は、欧米に比べ依然として低水準にあるものの (日本 7.5%、イギリス 40.8%、アメリカ 19.1%、2012 または 2013 年)、2000 年代後半から高まっている。その理由の1つは、わが国の上位小売業が急速に市場集中度を高め、高品質PBなどを含めたPB商品開発を加速化しているためである。

このようなPBの浸透とわが国消費財市場の縮小などを背景に、PBを製造受託するメーカー側にも戦略の転換が起きている。特に大手メーカーは、自社ナショナル・ブランド (NB) と競合するPBの製造受託をこれまででは敬遠してきたが、しだいに受託するようになってきた。NBとPBの最適な組合せによって成長を目指すデュアル・ブランド戦略が、メーカーにとって大きな課題となってきたと言える。

しかし、メーカーのPB製造受託に関する研究は、メーカーがその情報を公開しにくいことから、非常に限られ、その実態は十分には明らかになっていない。代表者らは大手メーカーを中心に複数の事例研究を行い (浦上、2014; 浦上・矢作、2014) なぜPB製造受託を行うのか、どのようにデュアル・ブランド戦略を展開しているのかを分析した。これらの事例から、デュアル・ブランド戦略を展開するためには、強い製品開発力とブランド力によって、NBをPBから差異化し続けることが重要であると主張した。しかし、強い製品開発力とブランド力を持つ全ての大手メーカーがPB製造受託を行うわけではない。行わないという大手メーカーも存在する。例えば、ネスレ日本は「ネスレがPBを作ることは絶対はない」と述べている (『日経MJ』2015年1月5日付)。また、デュアル・ブランド戦略は多様であったが、その展開パターンの整理など多くの課題が残った。

2. 研究の目的

PBの浸透により影響を受けるのは市場地位の低いメーカーであり、大手メーカーはPBの製造受託を行わない、また行うべきではないと言われてきた。PBへの対抗策として、NBを絞り込み、広告の強化とイノベーションを実現し、ブランド・ロイヤルティを高めNB間の競争に打ち勝つことが強調されてきた。代表者らの事例研究から得た、デュアル・ブランド戦略にはNB強化が重要であるということと一致する。

しかし、全ての大手メーカーが従来のNB戦略をそのまま継続し強化しているわけではないと考えられる。PBの浸透により、NB戦略は影響を受けていると考えられる。表は、わが

表 わが国のPBと市場地位別メーカーのシェアの推移 (対象：スーパー、コンビニエンスストア含まず。単位：%)

	全体			低集中度カテゴリー			高集中度カテゴリー		
	2000年	2015年	差	2000年	2015年	差	2000年	2015年	差
PB	6.4	8.6	2.3	8.3	9.2	0.8	4.5	8.1	3.7
1位	33.6	31.1	-2.5	20.3	19.7	-0.6	46.3	42.0	-4.3
2位	15.7	14.6	-1.1	12.2	11.9	-0.4	19.1	17.2	-1.8
3位以下計	44.3	45.6	1.4	59.1	59.2	0.2	30.1	32.6	2.5

(出所) 浦上 (2019) 「学会報告資料」より。

国のPBと市場地位別メーカーのシェアの推移をみたものである。2000年からの15年間でPBの浸透はカテゴリーによって異なるが、特に高集中度カテゴリーにおいてPBシェアの増加が大きく、かつ1位メーカーのシェア低下も大きい。既存研究と異なり、1位メーカーが最も影響を受けているように思われる。PBの影響ばかりとは言えないが、全ての大手メーカーが従来のNB戦略をそのまま継続しているわけではないと考えられる。

さらに、1位メーカーのPB製造受託状況を確認する。表は、わが国の上位2つのPB、セブン&アイ・ホールディングスとイオンのPBを観察調査した結果である。加工食品96カテゴリー中41カテゴリー (約43%) で、1位メーカーが両方あるいはどちらかのPB製造受託を行っていた。PB製造受託メーカーとそうでないメーカーのシェアの平均値を比べると、ほぼ違いはなかった。つまり、シェアの高いメーカーもPB製造受託を行っているのである。

表 PB受託メーカーとしていないメーカーの比較 (単位：%)

	PB受託している	PB受託していない	計
メーカー数	41	55	96
市場シェア	33.5	35.9	34.9
相対市場シェア (2位メーカーとの比)	2.1	2.0	2.1

(出所) 浦上 (2019) 「学会報告資料」より。

PBの浸透に伴い、シェア1位メーカーの中にも、NB戦略を変化させ、PB製造受託を行うようになった企業が存在する。本研究はデュアル・ブランド戦略の実証的研究であるが、シェア1位メーカーが、なぜどのようにNBのブランド・ポートフォリオ戦略を変化させ、PBをどのように位置づけて、NBとPBの相乗効果を目指しているのか、そのパターンや効果を明らかにするものである。

3. 研究の方法

(1)文献研究

大手メーカーがなぜどのようにPB製造受託を行うのかを整理するために文献研究を行う。従来言われるパワー関係等に基づくPB製造受託ではなく、NBとPBの相乗効果等を分析するための枠組みや仮説を構築するためである。NBメーカーのPB対抗戦略やPB製造受託の要因に関する研究だけでなく、カテゴリー・レベルのPB浸透要因の研究や、PBの最適なポジショニングに関する研究などPBとNBの関係を扱った研究を幅広く参考とする。

(2)事例研究

次の研究成果で述べるように、大手メーカーのPB製造受託に影響を与える要因として、ブランド・ポートフォリオ戦略に着目し、その戦略として2つのタイプを得た。典型的あるいは特徴的であり、示唆が得られると思われる事例を選択して3つの事例研究を行った。用いた資料は、新聞・雑誌・書籍といった2次資料や、POSデータ、消費者パネルデータ、店頭観察データである。

4. 研究成果

(1)理論的検討、PB製造受託を行う要因の整理と仮説の導出

NBメーカーのPB製造受託に影響を与える要因を整理する。従来指摘されているパワー関係も含めて、その要因を網羅的に整理しておくことは、事例研究を行う上で重要と思われる。それは、3つに整理できる。1つ目は、小売業とのパワー関係である。2つ目は、メーカーのPB製造受託を直接的に促す要因である。例えば、工場稼働率の向上や、販路の確保、小売業との関係強化などがよくあげられてきた。3つ目が、NBのブランド・ポートフォリオ戦略である。ブランド・ポートフォリオ戦略とは、各ブランドの範囲・役割・相互関係を明確にして、ブランド全体を強化する戦略である。それは、NBとPBとの相乗効果やカニバリゼーションの程度を規定するために、PB製造受託に影響を及ぼすと考えられる。したがって、本研究ではNBのブランド・ポートフォリオ戦略に注目する。そして、PBのポジショニングに関する研究から、ブランド・ポートフォリオ戦略の2つのタイプと、それぞれにおける市場シェア1位メーカーのPBへの対応仮説を導いた。

1つ目のタイプは、垂直的差別化を重視する戦略である。そのPBへの対応仮説は、1位メーカーにとって、PBは自社NBと離れた位置にあるので、そのPBを製造受託する動機は低いが、一旦受託するとなると自社NBとのカニバリゼーションが少ないので受託しやすい。2つ目のタイプは、水平的差別化を重視する戦略である。その対応仮説は、1位メーカーにとって、自社NBに近接したPBが現れる可能性が高いので、そのPBを製造受託し自社NBに近接したPBを避けようとする。

垂直的差別化とは、多くの消費者の製品への選好につながる製品間の違いを生み出すことであり、品質の差別化とも言われる。水平的差別化とは、消費者ごとに異なる製品への選好につながる製品間の違いを生み出すことであり、バラエティの差別化とも言われる。両者の違いの重要な点として、垂直的差別化は企業間の模倣が困難であるのに対して、水平的差別化は相対的に容易であると考えられる。

(2)事例研究の概要

3つの事例研究を行った。最初にその事例としての位置づけを述べ、次に概要を示す。1つ目は、垂直的差別化を重視する戦略であるが、差別化の程度が高かったために、低価格NBとPBをあわせて導入した事例である。対象企業とカテゴリーは日清食品のカップめんである。2つ目は、水平的差別化を重視した戦略であるが、自社NBに近接したPBが現れにくかったので、PB製造受託を行った事例である。PB製造受託を行う論理としては垂直的差別化のそれと同じである。キューピーのマヨネーズである。3つ目は、水平的差別化を重視する戦略として、PB製造受託をせざるを得なかった事例である。カルビーのポテトチップスである。

まず1つ目の事例の概要である。日清食品は、小売業の価格競争によって下落していた主要NBの価格を引き上げるために、低価格NB（フランカー・ブランドとも言う）の導入とPB製造受託を始めた。低価格NBとは、主要NBと味の遜色はないものの、めんなどの分量を減らし、価格を引き下げたものである。もともと主要NBの差別化の程度が高かったために、主要NBの価格を引き上げて、低価格NBとあわせて利益やシェアを維持しようとしたものであり、その狙いは実現できたと思われる。それでは、なぜPBを導入したのか。低価格NBを導入せずにPBを導入する小売業があるため、低価格PBと同様のポジションのPBならば、製造受託して良いと考えたように思われる。

2つ目の事例である。キューピーの主要NBのマヨネーズは、コクのある独特の味が特徴であり、水平的差別化と言える。ただ、それは主原料の卵において卵黄のみを使う卵黄型であることに由来するため、コストが高く、低価格PBにとっては模倣しにくい特性であった。一方で、キューピーが柔軟に全卵型のPBを製造受託するようになった理由は、企業の初期段階からPB製造受託を行っていたことや全卵型の自社NBを販売終了したことである。結果として、自社の主要なNBとのカニバリゼーションが少なく、2位メーカーの全卵型であるNBに影響を与えるポジショニングでPB製造受託を行い、さらに酸味を抑えた味のPBを製造することによってキューピーの独特の味を強調していると思われる。この事例から理解できることは、

水平的差別化とは言え、競合他社あるいはP Bに模倣されない差別化の程度があればP Bをブランド・ポートフォリオに位置付けられるということである。

3つ目の事例である。カルビーの水平的差別化の特徴は、細かいセグメントに対応して味のバラエティを目指すライン拡張にあったが、業態別にP B製造受託のあり方が異なっていた。スーパーに対しては、ライン拡張がP B対抗策として機能したために、P B製造受託は大容量商品に限定して行われた。一方で、販売依存度の高いコンビニエンスストア(CVS)がP B中心の品揃えを行ったために、CVSでは多くのP Bを製造受託せざるを得なかった。ただ、最も販売依存度の高いCVSに対してであっても、全てのP Bを受託しようとしたわけではなかった。NBとのカニバリゼーションを避けながら、かつ当該CVSの差別化に貢献するP Bを提供しようとしていた。販売依存度が高いとはいえ、一方的に依存関係を強めたわけではない。

(3)結論

限られた事例であるが、理解できたことを述べる。強調したいことは、ブランド・ポートフォリオ戦略がP B製造受託のあり方、つまりデュアル・ブランド戦略に影響を与えていたことである。ブランド・ポートフォリオ戦略は、垂直的差別化と水平的差別化の2つのタイプに分けたが、キユーピーのように実際の差別化の程度と一致しない場合もあった。今後の課題であるが、基本的にはブランド・ポートフォリオ戦略が影響を与えていると言えるだろう。重要なことは、NBが競合他社やP Bに模倣されないかどうかという差別化の程度であり、そのことによりP B製造受託のあり方は異なる。

それでは、差別化の程度が高い場合と低い場合で理解できたことを述べる。まず、差別化の程度が高い場合である(日清食品、キユーピー)。差別化の程度が高ければ、ブランド・ポートフォリオの中に、P Bを位置付けやすく、NBとP Bの様々な相乗効果が期待できると考えられる。ただ、日清食品のように低価格NBをあわせて導入する場合にはP Bの位置づけはそれだけ低くなる。また、差別化の程度が高ければ、P B製造受託の動機は弱くなるはずである。しかし、大手メーカーであっても、与えられた環境の中で、P Bを成長の1つの選択肢として取り込もうとしていた。

次に、差別化の程度が低い場合である(カルビー)。差別化の程度が低いにもかかわらず、市場シェア1位であるためには、1つの戦略として積極的なライン拡張が考えられる。ただ、個々の製品の差別化の程度が低いので、販売依存度の高い小売業がP B中心の品揃えを行った場合には、P B製造受託をせざるを得なくなる。つまり、市場シェアの高いメーカーであっても、P Bへの対抗力が強くない場合がある。「NB対NBの競争」と「NB対P Bの競争」における効果的な手段が異なることが示唆されたのである。P Bが今後ますます浸透すると、差別化の程度が低いメーカーは、ブランド・ポートフォリオ戦略の再検討が必要になるだろう。ただし、ライン拡張を進めてきた能力によって、多様なP Bを提供することも可能である。小売業との新たな関係を築く可能性もある。

<引用文献>

浦上拓也(2014)「P Bの台頭とNBメーカーの戦略」矢作敏行編著『デュアル・ブランド戦略 NB and/or P B』有斐閣。

浦上拓也・矢作敏行(2014)「トップメーカーのデュアル・ブランド戦略」矢作敏行編著『デュアル・ブランド戦略 NB and/or P B』有斐閣。

5. 主な発表論文等

[雑誌論文](計5件)

浦上拓也、メーカーのブランド・ポートフォリオ戦略とプライベート・ブランド製造受託、日本商業学会 第69回 全国研究大会 報告論集、査読無、2019、200-202。

浦上拓也、NBポートフォリオとP B製造受託 カルビー社の場合、商経論叢(神奈川大学経済学会) 査読無、54-2・3号、2019、73-82。

浦上拓也、NBポートフォリオとP B製造受託、商経論叢(神奈川大学経済学会) 査読無、53-3号、2018、1-14。

浦上拓也、P B商品に対するナショナル・ブランド・メーカーの対応戦略、生活協同組合研究、査読無、496号、2017、34-42。

浦上拓也、プライベート・ブランド商品に対するナショナル・ブランド・メーカーの対応戦略に関する考察、経済貿易研究 研究所年報(神奈川大学経済貿易研究所) 査読無、43号、2017、1-13。

[学会発表](計2件)

浦上拓也、メーカーのブランド・ポートフォリオ戦略とプライベート・ブランド製造受託、日本商業学会全国研究大会、2019。

浦上拓也、メーカーのブランド・ポートフォリオ戦略とプライベート・ブランド製造受託、日本商業学会関東部会、2018。

6 . 研究組織

(1)研究分担者

研究分担者氏名：矢作 敏行

ローマ字氏名：YAHAGI, TOSHIYUKI

所属研究機関名：法政大学

部局名：イノベーション・マネジメント研究センター

職名：研究員

研究者番号(8桁): 4 0 2 3 0 2 8 9

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。