

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 6 月 10 日現在

機関番号：32682

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：平成 22 年～平成 24 年

課題番号：22530461

研究課題名（和文） プライベート・ブランドの調達ネットワークに関する研究

研究課題名（英文） A Study on sourcing network of Private Brands

研究代表者

小川 智由 (OGAWA TOMOYOSHI)

明治大学商学部教授

研究者番号：20169189

研究成果の概要（和文）：本研究は、流通構造やネットワークの視点からプライベート・ブランドについて考察したものである。従来の研究成果は購買時点や NB との比較という視点でアプローチされていた。本研究では、小売業における特性と PB への関心の高さや、小売業における品揃えとの関係について検討した。PB の特性からその数量の管理が重要となるものであり、仕入体制や情報共有といった SCM の視点が高い企業ほど、PB の成果も高くなる傾向にあることがわかった。

研究成果の概要（英文）：

This study examined the distribution, network, and supply chain management of private brands. The extant literature mainly includes studies of NB (National Brands) at the point of purchase. Further, this paper examined a feature in retailing and the relationship with PB, and in addition, investigated the variety and inventory in retailing. The results suggest the need to control the distribution channel of PB. The results indicate that PB is positively correlated with a firm that has a superior system of stocking and information sharing.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2011年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2012年度	1,000,000	300,000	1,300,000
年度			
年度			
総計	3,100,000	930,000	4,030,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・商学

キーワード：商学、PB、マーケティング、ロジスティクス

### 1. 研究開始当初の背景

プライベート・ブランド（以下、PB）に関する研究動向は2点に集約することができる。PBの小売戦略に関する研究が中心であるということとPBの調達についてはほとんど触

れられていないということである。

PBは古くより小売業や卸売業に導入されてきたため、数多くの研究蓄積が存在する。その中でも特に、製造業者の設定するナショナル・ブランド（以下NB）と比べるとPBが低価格であるということが多いことから、

「PBの低価格性」に関する研究が進められてきた。PBの低価格性が消費者のロイヤルティにどのように影響するのかということについて検討されてきている。

また、PBの小売業経営に与える影響についても研究が行われており、「PBのもつ高マージン」や「製造業者との交渉力」(Scott-Morton and Zettelmeyer 2004)に関する研究がみられる。これらPBの導入に関する研究では、PBそのもののもつ特色を反映しているといつてよい。2000年代になると、PBのブランド価値に関する研究が進められている。PBに対する消費者の態度やロイヤルティ研究やブランド戦略が検討されている(Ailawadi and Keller 2004)。

一方でPBの調達ネットワークについてはほとんど触れられていない。PBを調達するためには小売業者の規模や十分な物流体制が必要となるが、これらの解明についてはほとんど進んでいない現状がある。

一方、PBの導入および成果が特にわが国では別の要因(取引制度、物流体制、組織体制)に関係しているということがこれまで行ってきた研究の中で明らかになった。具体的には以下のとおりである。

#### (1) PB導入での取引制度の問題

まず、小川は1980年代後半に百貨店におけるPBにおいて調査を行った。そこで分かったことはPBでは商品企画の問題が重要であると同時に取引制度の問題が重要であるということであった。つまり、返品を行わない買取仕入がPBの導入と同時に実施されているのである(小川 1988)。

#### (2) PB調達と物流体制

予備調査によれば、PBを推進するファシリテーターの存在と物流体制が大きいといえる。これは、中小小売業者にとって、信頼のできる製造業者を探索するために欠かせないものとなっていることが明らかである。特に、買取仕入れの場合、商品管理において効率的な物流が重要になる。

#### (3) PBの変動と小売戦略

有価証券報告書を用いたPBの重要性と景気認識に関する研究を行い、景気が悪い時だけでなく、景気の良い時にもPBを重視する小売戦略がみられる(庄司 2012)

## 2. 研究の目的

### (1) 問題点

PBについての議論は伝統的な流通の視点で言うところの商流に焦点を当てているものであるといえる。しかし、PBの物流的側面にはそれほど重点が置かれていない。PBは小売業者が積極的に商品企画もしくは開発に

関与することは当該小売業者もしくはグループ企業での販売が前提となる。そのため、PBにおいては当該商品の販売可能量を考慮したサプライチェーン・マネジメントを重視しなければならない。

ここでは上記の問題意識のもと、わが国の小売業者に対するアンケート調査の分析からPBの物流的側面について検討をするものである。まず、PB研究とSCM研究に関する簡単な先行研究について考察し、調査課題およびアンケート調査の分析を行う。具体的には以下について考察を行う。

### (2) PB導入の状況

ここでは、PBを積極的に導入しているのか、PBの比率が高まっているのかに関する基本的な確認を行うものである。PBの比率が高まっているのか、PBを企画する専門部署があるのか、そして、近年のPB多様化を踏まえて、低価格型および品質訴求型のPBがあるのかどうかを調査するものである。

### (3) PB返品や在庫

PBの物流体制を考えるに当たり、量としてのPBについては検討しなければならないであろう。PBは原則的に当該企業での販売が考えられることに成る。その企業やそのグループで販売可能なようにラベル化されているためであり、メーカーや納入業者への返品はあまり可能ではないと考えられる。

一方で、当該企業での購入を前提とし、かつ低価格での仕入を実現しようとする、投機型の流通体制となる可能性がある。つまり、製造業者が低コストで生産できる時期に、すなわち向上の稼働率が低い時期に生産を依頼することで、低コストで仕入れることが出来る代わりに、在庫を保有する可能性がある。そのため、このようなPBの在庫や返品の問題を検討する必要がある。

### (4) PB成果と物流体制

PBは景気といった外部環境の問題だけでなく、組織能力といった企業的能力とも関係していると考えられる。これまでのPBの議論は、景気変動との関係に集中してきた(Keller 1988ほか)。PBの低価格性や消費者の価格志向に焦点を合わせると景気との関係が考えられる。景気が悪くなると消費者の可処分所得が低くなり、低価格であるPBを選択するということである。

しかし、近年の高度化した物流体制のもとでは、商品の効率的な流通が求められており、有効な物流体制を構築している場合とそうでない場合では大きく異なると考えられる。そこで、物流体制の整備された企業におけるPBの成果について検討する。

### 3. 研究の方法

この調査にあたって、わが国小売業の876社に対し、「小売業のプライベート・ブランドに関する質問調査票」を送付した。876社については、各種データベースを利用し、小売業として位置づけられる企業を選択している。小売業全体に対し、送付することで、PBを取り扱っている企業とそうでない企業も含めた対象としている調査となっている。

調査票は、調査課題として設定した項目に関する質問を含めた。具体的にはPBの取扱、PBへの取り組み、PBの状況、PBの成果などについて質問をしている。

調査票の送付先は各社の広報宛とし、該当部署・担当者に記入してもらう形式にした。回答者としては商品部や仕入れ担当者などの他に、社長が記入しているものもあった。

また、調査票は2011年2月上旬に送付し、4月30日までに返信するか、もしくはWeb上に設置している調査票に輸入の上、送付してもらうことにした。調査期間として設定していた2ヶ月感の間に震災があったため、回答数が心配されたが、3月下旬から4月にかけても一定数の調査票が返信されてきた。有効回答は101社であり、回答率は12.6%であった。

### 4. 研究成果

#### (1) PBの取扱とPBへの取り組み

まず、この調査ではPBの取扱で調査先を選定していないため、PBを取り扱っているかどうかを質問している。その結果、回答があった101社のうち80社がPBを取り扱っているという回答があった。

PBを取り扱っている企業に対しては、そのあとでPBの体制や物流体制を質問しているが、PBを取り扱っていない企業に対しては、その理由を自由記述で回答してもらっている。それによれば、取扱商品の特性と企業規模や生産数を挙げている記述が多かった。調剤や家電のような業種ではPBにするのが非常に難しいということがあげられる。また、本稿の調査課題である物流的側面としてのロット数の問題を解答する企業もあった。

次にPBを導入している企業を対象とした調査項目について分析を加える。

PBへの取り組みについて「PB積極的導入」、「PBに対するトップマネジメントの推進」、「5年前と比べたPBの比率増加」、「PBの製造調達コストへの関与」について7段階で質問をしている(表1参照)。

表1 PBへの取り組み

項目	平均値	標準偏差
PB積極的導	5.48	1.630

入		
トップによるPB推進	5.50	1.599
5年前よりPB増加	5.14	1.652
PB製造コスト関与	4.84	1.587

PBへの取り組みを見るとPBを導入している企業の多くがトップマネジメントによる推進があると回答している。その上で、5年前から比べると多くの企業がPBの増加がみられると回答していることがわかる。

PBの状況について組織やPBの形態に関して質問したものを集計したのが表2である。回答があった企業の比率(%)を示している。

PBを企画する専門部署がある企業とない企業は半数程度に分かれる。また、PBの中でも低価格型PBを導入している企業も半数程度ということになる。一方で、PBの中でも価格を訴求しないPBの導入を行っている企業、複数の商品に対してPBを導入している企業が多数あるということを示している。ここからPBの導入の多様性が進んでいるということが推察されることになる。

表2 PBの状況(%)

項目	なし	あり
PB企画専門部署	60.0	40.0
低価格型PB	59.0	41.0
非価格型PB	11.3	88.8
複数商品PB	11.3	88.8

この調査ではPBに対するそれぞれの小売業の取り組み、PBの状況について7段階で質問をしている。表3はその回答の平均値と標準偏差を示している。

ここでは、「PBの開発や品揃えを考える上で消費者の意見が重要と考えている」、「貴社の顧客はNBよりもPBを積極的に購入している」、「店頭における商品説明(店員、POP)ではPBの良さを積極的に訴求している」、「貴社においてPBの陳列場所はできる限り良い場所を選択している」という4の質問を行っている。

PBに対する消費者の意見の取り込みや店頭でのプロモーションという点では高い数値がみられる。これはPBを通じて消費者の意見を取り込もうとしている小売業の動向を反映しているためと考えられる一方で、PBを積極的に導入しているために、よりPBを重視するプロモーションをとっているということがわかる。

表3 PBの状況

項目	平均値	標準偏差

PB 消費者意見取り込み	5.86	1.260
顧客の PB 積極購入	4.37	1.388
PB 開発会社の意見参考	4.04	1.551
店頭 PB 積極訴求	5.38	1.354
PB 陳列場所工夫	5.43	1.251

## (2) PB の在庫

次に調査課題 2 である商品の在庫や返品という問題について検討していく。「PB の導入・開発では貴社の販売可能数量が最重要検討課題である」、「貴社では PB の在庫調整がいつも問題になる」。「仕入れた PB が一定期間で販売できないときには、納入業者へ返品することがある」という 3 つの質問に対する回答は表 4・表 5 のとおりである。

表 4 返品、在庫、販売数量に関する度数分布 (%)

	1	2	3	4	5	6	7
返品	51.5	13.9	5.9	5.9	0.0	1.0	1.0
在庫	11.9	8.9	11.9	21.8	12.9	8.9	3.0
販売数量	3.0	4.0	5.9	20.8	22.8	8.9	12.9

PB については返品が問題にならないことが多いということがわかる。これは、PB の買い取りを原則としていることを示しているものであり、そのため、PB の在庫の問題が発生しやすいことを表していることになる。

表 4 は、これら 3 つの質問と PB の増加、それから一括発注の関係について相関分析の結果である。

表 5 PB の在庫に関わる相関分析

	在庫調整課題	一括発注	返品	PB 増加	販売可能数量
在庫調整課題	1	.412**	.267*	.153	.306**
一括発注	.412**	1	.122	.206	.254*
返	.267*	.122	1	-.111	.016

品					
PB 増加	.153	.206	-.111	1	.428**
販売可能数量	.306**	.254*	.016	.428**	1

\*\* p < 0.01 \* p < 0.05

一括発注と在庫調整および販売可能数量との間に有意性の高い相関関係が見られることになる。それゆえ、PB の在庫が問題になっていると同時に販売数量が問題と成るのであり、また、一括発注についても実施されていることになる。その背景として PB の増加が見られるのではないかと考えられる。

## (3) PB の成果

PB の成果について当てはまらないから当てはまるまでの 7 段階で質問したものが表 5 である。PB を導入していることによる成果については、売上高の維持・拡大、ロイヤルティ向上、粗利益率の維持・向上、競争力の向上、品揃えの拡大、商品群の魅力向上、信頼向上、交渉力の向上、連携強化という 9 点を 7 段階で質問をしている。

ほとんどの項目で比較的高い数値を示しているが、その中でも取扱商品群への魅力向上や顧客の信頼、顧客ロイヤルティ、粗利益向上といった項目が高い平均値となっている。

また、これらの成果を PB 成果としてみた場合の信頼性係数も 0.906 と高い数値を示している。そこで、この 9 つを合成変数として PB 成果とし、これと物流体制との相関関係を分析した (表 7)。

表 6 PB の成果

項目	平均値	標準偏差	α 係数
PB 売上貢献	4.81	1.519	0.0906
PB 顧客ロイヤルティ	5.15	1.442	
PB 粗利益向上	5.19	1.510	
PB 競争力	5.11	1.484	
PB 品揃え	4.95	1.349	
PB 製品群魅力	5.36	1.314	
PB 顧客信頼	5.24	1.407	
PB 交渉力	4.44	1.386	
PB 卸小売	4.92	1.366	

との連携			
------	--	--	--

表7 物流体制とPB成果との相関分析

物流体制	PB 成果
品切れ無し	.078
在庫水準高い	-.033
コスト水準	-.096
ネットワーク	.122
売れ行き見て仕入	.255*
リードタイム短	.116
商品の在庫リスク	.123
供給業者との情報共有	.392**
供給業者互換システム	.270*
市場情報共有	.353**
調達への製造業者の関与	.461**

\*\* p < 0.01 \* p < 0.05

表7の通り、仕入体制や情報共有、市場情報の共有や互換システムとの優位な相関性が見られる。情報共有はSCMでの重要な視点であり、これらとの関係が考えられるということになるのである。

#### (4) 考察

以上の分析より、次のようなことが言えると思われる。まずPBの導入については、PBを積極的に導入し、PBを扱っている企業が、PBの取扱比率を高めているという現状が把握できた。さらに、低価格型のPBだけでなく非価格型PBの導入も目立っている。また、PBを専門に企画する部署を設けている企業も多い。つまり、PBのウエイトが高まりつつあるだけでなく、PBの多様化が進展していることが推察される。

また、PBの在庫と返品については、PBの導入にあたり、当該企業での販売数量がかなり重要になっていることがわかる。半数以上の企業が重要と回答していることで、販売できる数量とPBとの関係がみてとれる。

また、在庫調整が問題になる企業も3割程度存在することがわかった。一方、PBの返品はほとんどの企業で行われていない。

PBの在庫の関する質問について相関分析をみると、一括発注とPBの在庫に関して有意な関係が見られる。また、販売数量とこの両者との間にも有意な関係がみられる。PBについて在庫や返品への対応に苦慮しているのではないかと考えられる。

さらに、PBの成果と物流体制については、本調査ではPBの売上貢献から連携までの9項目を成果として用いた。この成果と仕入・物流体制としてあげた11項目との相関関係を見ると、売れ行きを見てから仕入れるという延期型の仕入体制と、情報共有という協

力体制がPBの成果の正の関係があることが明らかになった

#### <参考文献>

Ailawadi, Kusum L. and Kevin Lane Keller (2004), "Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities," *Journal of Retailing*, 80 (4), 331-42.

Scott-Morton, Fiona and Florian Zettelmeyer (2004), "The Strategic Positioning of Store Brands in Retailer-Manufacturer Negotiations," *Review of Industrial Organization*, 24 (2), 161-94.

小川智由 (1988), "わが国百貨店における商品仕入れと自主商品開発の現状並びに課題," *文京女子短期大学経営学科紀要* (7).

庄司真人「プライベート・ブランドと個別企業の景気認識に関する考察」『高千穂論叢』第47巻、2012、17-37

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計11件)

庄司真人「地域キャラクターにおける地域デザインの分析」『地域デザイン』(査読無し) 第1巻、2013、125-142

佐藤敏久「小売マーケティングにおける供給ネットワーク化に関する考察—サブライチェーンからネットワークへ」『商学研究』(査読有) 第7巻、2012年、21-28

菊池一夫「流通の情報化による市場志向型経営の構築」『流通ネットワークング』(査読無し) 第270号、2012年、1-5

菊池一夫他「卸売ネットワーク組織に関する研究」『明大商学論叢』(査読有) 第93巻第3号、2012年、23-38

小川智由・菊池一夫・庄司真人「物流教育における物流新イメージ創出可能性に関する研究」『日本物流学会誌』(査読有) 第20巻、2012、53-30

佐藤敏久「小売マーケティングにおける供給ネットワーク化に関する研究」『高崎経済大学叢書』(査読有) 第7号、2012、135-142

庄司真人「プライベート・ブランドと個別企

業の景気認識に関する考察』『高千穂論叢』  
(査読無し) 第 47 巻、2012、17-37

庄司真人・小川智由「プライベート・ブランド  
研究と小売戦略」『高千穂論叢』(査読無し)  
第 45 巻第 4 号、2011、21-41

小川智由・菊池一夫「物的流通概念の再検討  
— “The Other Half of Marketing” の検討  
を中心にして—」『日本物流学会誌』(査読有)  
第 19 号、2011、145-152

佐藤敏久「組織間研究におけるネットワーク  
視角の整理と流通・マーケティングへの応用  
— ネットワーク・ポジション概念を中心に—」  
『高崎商科大学紀要』(査読有) 第 25 号、2010、  
5-12

菊池一夫「小売店舗立地選定プロセス論の再  
構築」『日本物流学会誌』(査読有) 第 18 号、  
2010、33-40

[学会発表] (計 10 件)

菊池一夫「消費者の買い物の不便さにかかわ  
る問題の検討」日本消費経済学会九州部会  
(中村学園大学)、2013 年 2 月 11 日

庄司真人「地域キャラクターと地域デザイ  
ン」地域デザイン学会関東部会 (明治大学)、  
2012 年 11 月 17 日

菊池一夫、小川智由、町田一兵「グローバル  
環境における物流新イメージに関する研究」  
日本物流学会第 29 回全国大会 (流通科学大  
学)、2012 年 9 月 15 日

成田景堯・菊池一夫「コンビニエンスストア  
の国際知識移転」多国籍企業学会第 28 回東  
部部会 (明治大学)、平成 23 年 12 月 10 日

庄司真人・小川智由「流通業者のプライベ  
ート・ブランドに関する考察」日本物流学会  
第 28 回全国大会 (産業能率大学) 平成 23 年  
9 月 3 日

菊池一夫・小川智由・庄司真人「物流教育に  
よる物流新イメージの創出可能性に関する  
研究」日本物流学会第 28 回全国大会 (産業  
能率大学)、平成 23 年 9 月 3 日

庄司真人「地方公共団体の設定するキャラク  
ターに関する実態調査」日本経営診断学会  
第 205 回関東部会 (高千穂大学)、平成 23 年  
1 月 29 日

庄司真人「価値共創における消費者の役割と  
経営診断」日本経営診断学会第 43 回全国大  
会 (亜細亜大学) 2010 年 9 月 14 日

菊池一夫「卸売業の組織化へのネットワー  
ク・アプローチの意義」日本経営診断学会第  
43 回全国大会 (亜細亜大学) 2010 年 9 月 14  
日

菊池一夫・小川智由「物的流通概念の再検討  
— “The other half of marketing” の検討  
を中心にして—」日本物流学会第 27 回全国  
大会 (一橋大学)、2010 年 9 月 4 日

[図書] (計 7 件)

明治大学商学部編『世界の大学の先端的ビジ  
ネス教育』同文館出版、2013、184 ページ

菊池一夫 (岩永忠康他編)「卸売商業」『現代  
流通の基礎理論』五弦社、2013、pp. 43-59

明治大学商学部編『ビジネス研究の最前線』  
同文館出版、2012、238 ページ

菊池一夫 (岩永忠康他編)「流通・商業革新」  
『現代流通の基礎』五弦社、2012、pp. 185-201

菊池一夫 (岩永忠康他編)「食品マーケティ  
ング」『マーケティングの理論と実践』五弦  
社、2012、pp. 171-183

菊池一夫 (村松廣幸他編)『流通論』同文館  
出版、2010、pp. 66-79

庄司真人 (村松廣幸他編)『流通論』同文館  
出版、2010、pp. 112-123

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

小川 智由 (OGAWA TOMOYOSHI)  
明治大学商学部教授  
研究者番号：20169189

### (2) 研究分担者

庄司 真人 (SHOJI MASATO)  
高千穂大学商学部教授  
研究者番号：50317658

菊池 一夫 (KIKUCHI KAZUO)  
明治大学商学部教授  
研究者番号：00341280

佐藤 敏久 (SATO TOSHIHISA)  
高崎商科大学商学部准教授  
研究者番号：10458458