

『慶應マーケティング論究』
第8巻 (Spring, 2012)

PB 製造受託を巡るメーカーの脱「囚人のジレンマ」的行動

石田 陽一朗

交渉力ある大手流通業者の台頭により、たとえ有力な寡占メーカーであっても PB の製造を受託するか否かの選択に迫られるようになった。PB 製造を受託すると強力な販売チャネルが確保できるが、競合メーカーも同様に行動しようとして価格破壊が進行する恐れがある。しかし、寡占市場にはこれを脱しようとする反作用が働く。本論は、ビールメーカーの実例を用いて、こうした寡占メーカーたちの脱「囚人のジレンマ」的行動を論じる。

第1章 はじめに

1-1 問題意識

今日、多くの流通業者が PB 開発に取り組んでいる。プライベート・ブランド (以下、PB) とは、流通業者が企画して、メーカーに製造を委託して、販売する独自のブランド商品である。これに対して、メーカーが主体となって開発した商品は、ナショナル・ブランド (以下、NB) と呼ばれる。PB は、NB と比較して、広告宣伝費がかからず販売管理費も小さくて済むため、安価での提供が可能である (Quelch and Harding, 1996; Raju, Sethuraman, and Dhar, 1995)。

Humphries and Samways (1993) は、イギリスにおける PB の登場から今日に至るまでの過程を 4 つの発展段階に分けて論じている¹。彼らによれば、PB が登場した 1970 年代 (第 1 段階) においては、PB は NB の低価格・低品質の代替品にとどまっていた。そのため、PB はメーカーに対する流通業者の交渉力を以前と比べると強化したものの、品質面や売上面で NB より優位に立つには至らなかった。しかし、80 年代前半 (第 2 段階) においては、生産技術の向上によって PB が NB に勝るとも劣らない品質で市場に供給されるようになった。消費者の PB に対する品質イメージは飛躍的に向上し、PB と NB が本格的に競合するようになったのである。また、80 年代後半 (第 3 段階) においては、流通業者自身がマーケティングのノウハウを獲得したために、消費者のニーズに対応した PB の展開が可能となり、NB の代替品というイメージは消え去った。なかには、NB を凌ぐ品質と競争力を持つ PB も登場し、それらはプレミアム PB と呼ばれた。加えて、その頃には、流通業者の上位集中化が進行し、市場上位の大手流通業者の市場影響力とメーカーに対する交渉力の増大は決定的なものとなった。流通業者の大規模化により立場を危うくしていたメーカーが、より厳しい状況に立たされるようになったのである。そして、90 年代以降 (第 4 段階) においては、有力なハードディスカウンターやカテゴリーキラーの台頭によって、多くの流通業者があらた

¹ Humphries and Samways (1993) の論説については、例えば、根元 (1995) を併せて参照のこと。

めて価格競争力を強化しなければならない状況に直面した。そのため、流通業者は、主として 2 つの対応策を講じた。1 つは、従来より更に低価格な PB あるいはジェネリクス你再導入であり、もう 1 つは、衣料洗剤や飲料などの「寡占市場」をターゲットにした新たな製品カテゴリーにおける PB の展開である。

メーカーが PB 製造を受託する場合、流通業者への交渉力低下 (Hoch and Banerji, 1993; Hoch, 1995; Quelch and Harding, 1996; 田村, 1996) や、製造している PB が自社 NB の売上を侵食するという食い合い現象 (Hoch and Banerji, 1993; Quelch and Harding, 1996; Kumar and Steenkamp, 2007) など、様々なリスクを考慮に入れなければならないということが従来より指摘されてきた。また、PB は原則として、流通業者側に価格決定権があるため、メーカーに分配される粗利益は NB と比較して低いことが多い。そのため、販路確保の必要性に迫られている小規模メーカー以外は、これまで、PB 製造の委託を拒否する傾向にあった。一方、流通業者は、自社売場の価格競争力の強化を志向しており、他の流通業者と差別化の図れる価格で PB を販売しようとする。そのため、規模の経済を効かせることによって、低コストでの製造が可能な大手メーカーに PB 製造を委託しなければならない。つまり、寡占市場において、PB は流通する可能性が低いといえるのである。たとえ、寡占市場に PB が導入されたとしても、供給するのは、大手メーカーではなく、ある程度の生産力を有するものの自社 NB の力だけでは販路を確保することが困難な小規模メーカーであろう。

しかし、ある寡占メーカーが、流通業者の圧力に屈したり、リスクを抱えてでも販路を確保したいと考えたりして、PB 製造を受託した場合、他の寡占メーカーはいかなる行動をとるだろうか。一般的な競争原理に照らし合わせれば、導入された低価格 PB に対抗すべく、彼らは NB の価格を下げるか、競合メーカーに追随して低価格 PB の導入を図るだろう。しかし、それは寡占価格を破壊し、生産段階における収益性を大幅に低下させる結果をもたらす。寡占市場はごく少数の寡占メーカーによって成り立っているため、互いに意思疎通を図って、そのような「囚人のジレンマ」的状況に陥ることを回避すべく行動するであろう。本論は、このような寡占メーカーたちの行動を脱「囚人のジレンマ」的行動と称し、この行動について事例分析を行いながら論じる試論である。

1-2 本論の構成

第 1 章においては、本論の問題意識および研究目的を示した。つづく第 2 章においては、メーカーの視点から PB を論じた研究、およびゲーム理論に関する研究をレビューし、分析の枠組および視点の設定を行う。第 3 章においては、第 2 章で示した枠組と視点を参照しながら、寡占メーカーの PB 製造委託拒否に関する新説を展開する。そして、第 4 章においては、事例分析を通じて、新説の妥当性を吟味する。最後に、第 5 章においては、本論の意義について議論するとともに、今後の研究課題について言及する。

第 2 章 分析の枠組および視点の設定

2-1 PB が生産段階に及ぼす影響

ここでは、寡占市場に PB が導入された状況を分析するに先立って、PB が生産段階に及ぼす影響に関する研究を概観したい。

2-1-1 PB を通じた流通業者のメーカーに対する交渉力の強化

PB が生産段階に及ぼす影響として、まず、メーカーに対する流通業者の交渉力の強化が挙げられる。そもそも、PB が登場した背景には、流通チャネルにおいて圧倒的な交渉力を有していた大手メーカーに対して、流通業者がその交渉力を奪取する手段が必要であったということが挙げられる。根元（1995）は、日本における PB 開発企業の先駆けとして知られるダイエーが PB 開発に取り組んだ理由として、寡占メーカーに対する価格決定権の奪取を挙げている。日本で PB 開発が本格化するきっかけを作った出来事として、1970 年代、ダイエーと松下電器（現パナソニック株式会社）との「30 年戦争」が挙げられるという。

「30 年戦争」は、1960 年代、他の流通企業と比較して圧倒的な廉売を展開していたダイエーが、電気機器業界において最大の売上を誇っていた松下電器の商品を通常の値段から 20%程度値下げして販売していたことから始まった。これに対し、松下電器は、商品を正規の価格で販売していた既存流通チャネルのメンバーから反発を買ったため、廉売を止めるようダイエーに要請した。しかし、ダイエーはその通告を拒否したため、松下電器はダイエーへの自社商品の出荷停止に踏み切らざるを得なくなった。しかし、その後、ダイエーはクラウンという小規模メーカーと提携して日本初の PB テレビ「ブブ」を販売した。当時、10 万円程度が相場のテレビ市場に参入した約 6 万円の PB テレビ「ブブ」によって、松下電器をはじめ、多くの NB がシェアを奪われる結果となった。これを受けて、松下電器は再度ダイエーへの自社商品提供を行うようになり、最終的には松下電器がダイエーに屈する形で事態は収束した（根元，1995）。ダイエーは、PB を用いて、松下電器から譲歩を引き出したのである。これは、寡占メーカーに対する流通業者の交渉力を強化する上で PB が効力を発揮するということの証左であろう。

2-1-2 PB が有する「対抗力」

PB がメーカーに対する流通業者の交渉力を強化するのと似た考え方に、Galbraith（1952）の「対抗力」概念がある²。彼は、PB が、寡占メーカーの市場支配力を抑制する流通業者側の「対抗力」として、効力を発揮すると指摘した。「対抗力」は、売り手の市場支配力による略奪から自身を守ろうとすることを動機として生じる買い手の力である。買い手は対抗力を行使することによって、売り手がその市場支配力によって得ていた報酬の一部を奪取する。そして、その報酬の一部は、最終消費者に還元されるというのである。

Galbraith（1952）においては、アメリカの大手流通業者である A&P が製造段階まで垂直統合してコーンフレークの PB 製造に乗り出したという事例が挙げられている。1920 年以前のアメリカにおいては、零

² Galbraith（1952）の「対抗力」概念については、例えば、大野（2010）を併せて参照のこと。

細で品揃えが専門的である独立小売商が小売市場のほとんどを占めており、限られた品揃えと小さい販売量が、高い流通コストをもたらしていた。しかし、1930年代になると、アメリカの食品小売市場における全食品売上高に占めるチェーンストアの割合が急激に上昇した (Tedlow, 1990)。チェーンストアは、経営が効率的であり、消費者にとって利便性が高いという利点を有していたためである。チェーン化を推進していた大手流通業者は、自社で卸売機能を果たしたり、セルフサービスを用いたりすることによって販売管理費を低く抑えることができた。また、大量仕入れによって、NB を製造する寡占メーカーに対しても強いバイイング・パワー（購買支配力）を発揮し、仕入れ価格面で譲歩を引き出すことができた。そのため、A & P をはじめとする大手流通業者は、従来より市場に存立してきた独立小売商より低い価格で NB を販売することが可能となり、これが大手流通業者と寡占メーカーの衝突を生んだのである。しかし、1930年代になると、メーカーから再販売業者への卸値を一定に規制するロビンソン・パットマン法が制定され、大手流通業者と独立小売商との販売価格差は以前より小さくなった (Tedlow, 1990)。そして、法の施行に伴い、寡占メーカーがあらためて市場支配力を強めようとした。ところが、それに対し、A & P は自社工場を保有して PB 製造を行い、売場に占める PB の比重を高め始めたのである。A & P の PB 開発は、寡占メーカーの市場支配力を縮小させ、商品価格を引き下げることによって、最終的に消費者への利益還元をもたらした。

根元 (1995) のダイエーの事例、Galbraith (1952) の A & P の事例が共通して示唆することは、流通業者の PB 開発が、消費者の支持を背景として、寡占メーカーの価格や市場に対する支配力の牽制となりうるということである。PB は、メーカーに対する流通業者の交渉力を強化する大きな威嚇兵器として機能するのである。

2-2 メーカーの PB 製造受託意図に影響する要因

PB 製造にはリスクを伴うため、流通業者から PB 製造を打診されても二の足を踏むメーカーが少なくない。それでは、いかなる要因がメーカーの PB 製造受託の意思決定に影響を及ぼしているのだろうか。この点に関する研究を概観したい。

2-2-1 景気変動が PB のメーカーの PB 製造受託意図に与える影響

Hoch and Banerji (1993) は、ある特定の製品カテゴリーにおける市場の総売上げに占める PB のシェアは、景気変動と逆相関する形で周期的に変動し、長期的には高まらないとする論考をあらわしている³。つまり、PB シェアは不況期に上昇し、好況期に低下するというのである。彼らによれば、不況期には所得が減少して、消費者の低価格志向が進行するので、流通業者はそうした消費者の購買行動に対応する形で低価格 PB を開発しようとする。メーカーも、広告費を売上高比で設定するため、売上減によって不況期には広告支出が減少し、広告や営業活動などのブランド・サポートのレベルが低下する。NB のブランド力が希薄化するため、そこに PB が成長する余地が生まれる。つまり、消費者の低価格志向および NB のブランド力の希薄化が、メーカーが PB 製造を受託するのに適した環境を作るのである。

³ Hoch and Banerji (1993) の論説については、例えば、根元 (1995) を併せて参照のこと。

また、景気変動を余剰生産設備の程度と関連させて論じている研究も存在する。大野（2010）は、流通業者がまとまったロットを全て買い取ることが前提である PB の製造を受託することは、メーカーにとって、生産設備の稼働率を上げることになると指摘した。そのうえで、不況期には、NB の製造が減少するため、メーカーは必要としなくなった生産ラインや従業員の余剰分だけ PB を製造して工場稼働率の低下を補いたいと考え、PB 製造を受託する見込みが高くなると主張している。

しかし、Quelch and Harding（1996）はこのような説に対して異論を唱えている。彼らによると、PB の製造コストには固定費が割り当てられていないことが多く、PB を製造すれば利益が得られるといっても、正確には、NB の製造コストに PB の固定費を割り当てて、名目上 PB から利益を生み出しているだけである。これは、NB の売上が一定以上確保できなければ、PB 製造による利益は得られないことを意味する。また、彼らは、短期的に PB 製造を行うのはよいが、余剰生産能力が長期的に存在するならば、あくまで工場閉鎖を含めたリストラを実施して生産能力の適正化を図るか、あるいは PB 製造を専門に行う企業を別に立ち上げるかすべきであると主張している。長期的観点からブランド力を育成することを趣旨とする NB と、短期的な融通性と低コストを重要視する PB とでは、開発のメンタリティが異なり、1つの組織で矛盾する 2 タイプの商品を生産することは、結果として主力商品であるべき NB の開発の妨げになるとさえ、彼らは結論づけている。

このように、NB の売上が減少し、生産能力に余剰が生じたから、メーカーが PB 製造を受託するという発想は、根本的に間違っているという議論も存在するのである。

2-2-2 メーカーの市場地位

一般に、生産段階において市場地位の低い小規模メーカーは PB 製造を受託する傾向にあり、市場地位の高い大手メーカーは PB 製造を拒否する傾向にある。Porter（1976）は、市場地位と流通業者の交渉力の関係に着目し、メーカーの PB 製造の受託可能性について論じた⁴。彼は、まず、メーカーが PB 製造を受託する場合の大きなメリットの 1 つとして、安定した販路を確保できるということを挙げ、大手メーカーと小規模メーカーとでは、そのメリットに対する執着が異なると主張した。

大手メーカーが所有する NB の場合、ブランド・ロイヤリティが育成されている場合が多く、流通業者がその NB を品揃えから欠くことは店舗間競争において不利となるため、流通業者は積極的にそれを仕入れようとする。よって、ブランド・ロイヤリティの育成されている NB を所有する市場地位の高い大手メーカーは、あらためて販路を確保する必要がないため、PB 製造を受託する見込みは低いというのである。

一方、全国広告によってブランドを確立するだけの資本がない小規模メーカーが所有する NB の場合、最終消費者の需要を創造できないため、流通業者はそれを仕入れようとしない。当然、そうした NB の取引において、メーカーに対する流通業者の交渉力は大きくなる。つまり、市場地位の低い小規模メーカーにとっては、NB による収益増大を目論むより、PB を製造して確実な販路を持つ方が良い選択であるため、PB 製造を受託する見込みが高いというのである。

⁴ Porter（1976）の論説については、例えば、大野（2010）を併せて参照のこと。

2-2-3 生産段階における市場集中度

生産段階の集中度に着目し、PB の市場シェアを説明しようとした研究も存在する。Cook and Schutte (1967) は、市場における生産段階の集中度が低いほど PB の市場シェアが高いことを発見し、その理由として 2 つを挙げている⁵。1 つめは、集中度の低い市場ほど PB 製造の受託先となるメーカーが多数存在するからである。2 つめは、生産段階の集中度が低く、多くのメーカーが犇めいている業界ほど、メーカーが流通業者からの PB 製造の委託を販路拡大の機会と捉え、PB 製造を受託する見込みが高いからである。生産段階の集中度が、メーカーが PB の要請を脅威と捉えるか、あるいは機会と捉えるかという認識の違いを生み出していると主張されているのである。

2-2-4 競争手段としての PB 製造受託

Verhoef, Nijissen, and Sloot (2002) は、メーカーが PB 製造を受託する状況要因として、「経済的要因」、「競争的要因」、および「関係的要因」を挙げている。これらのうち、「経済的要因」は、第 2-1-1 節で既述した余剰生産能力に関する要因である。

「競争的要因」については、Verhoef, *et al.* (2002) によると、メーカーが PB 製造を受託するのは、競合メーカーが低価格で NB を製造していたり、PB 製造を行っており、競争上、それに対抗する必要があるという状況に関連している。Quelch and Harding (1996) も、多くのメーカーが PB 製造を行っていない状況下で PB 製造を行うことは、競合メーカーに対する競争力強化につながると指摘している。競争力を手に入れるための手段として、メーカーが PB 製造を受託することがあるというのである。

2-2-5 流通業者との関係性強化のための PB 製造受託

Verhoef, Nijissen, and Sloot (2002) が主張している「関係的要因」は、PB 製造の受託を通じて流通業者との良好な関係を構築することによって、自社商品の棚割の確保、ひいては長期的利益の増大を志向する必要があるという状況に関連している。Kalwani and Narayandas (1995) もまた、メーカーが流通業者との長期的な関係性を構築することは、最終的にメーカーの利益の増大につながると指摘している。

2-3 PB が持つ 2 面性

PB は、基本的に流通業者側が一切の権利と責任を有する。しかし、今日では、流通業者がメーカーに一方的に PB 製造を委託するという形態だけではなく、流通業者とメーカーが協調関係を結び共同開発商品として市場に導入するという形態も登場し、多様な開発形態の PB が市場に提供されている。矢作 (1975) はこうした状況を受けて、PB を「協調」と「対立」の 2 側面から捉える必要があると主張した。メーカーに対する流通業者の威嚇兵器として PB を位置づける研究が多いなか、矢作 (1975) は共同開発商品として流通業者とメーカーが互いの資源を活かす形で PB を開発する現象を見逃さなかったのである。なお、矢作は共同開発商品も PB の 1 つと見なしているが、最近の研究では、共同開発商品は PB とは別であるとする見解が多い。本論は後者に立脚し、PB を共同開発商品とは区別して扱いたい。

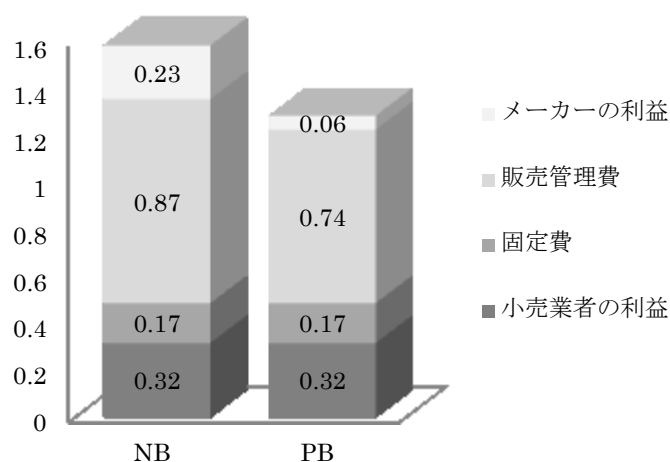
⁵ Cook and Schutte (1967) の論説については、例えば、根元 (1995) を併せて参照のこと。

2-4 PB のコスト構造に関する研究

PB は、NB と比較して、どの程度の利益をメーカーにもたらすのであろうか。これまで、PB と NB のどちらがより大きな利益をメーカーにもたらすのかという問題に対して、明確な解答を示した研究は存在しない。しかし、その中で解答を得る手掛かりとなるような研究は存在する。

まず、Quelch and Harding (1996) は、NB と PB のコスト構造は図表 1 のようになると主張している。彼らの計算によると、メーカーの利益は、NB の場合は 0.23 で、PB の場合は 0.06 であり、PB におけるメーカーの利益は NB におけるその約 4 分の 1 であり、それゆえメーカーは PB 製造を行い NB の場合と同様の利益を確保したいのならば、4 倍の量を販売しなければいけないと結論づけている。また、流通業者にとって PB の利益率は高いと認識されることが多いが、彼らは、流通業者の利益に関して PB と NB との間に差はないと主張した。

図表 1 NB と PB のコスト構造



(出所) Quelch and Harding (1996), p. 104. 翻訳および加筆は本論著者による。

また、流通業者の利益のみに言及した研究であるが、Dhar and Hoch (1997) も 50 のアメリカの大手スーパーマーケットチェーンに対して、NB と PB が店舗にもたらす利益貢献を調査し、図表 2 のようなデータを算出している。

図表 2 NB と PB の店舗に対する利益貢献

項目	NB	PB
粗利益率 (%)	30.10	21.70
純利益率 (%)	23.20	15.90
PB の価格を 1 と仮定した場合の販売価格 (\$)	1.00	1.45
\$ 1 あたりの貢献利益 (\$)	0.23	0.23
棚回転率 (㎡単位)	90.00	100.00
製品 1 単位あたりの貢献利益 (\$)	21.00	23.00

(出所) Dhar and Hoch (1997), p. 249. 翻訳および加筆は本論著者による。

同図に示されているとおり、最終的な貢献利益は PB の方が高い。しかし、彼らは、PB と NB の最適なバランスを維持することの重要性を指摘すると同時に、次の①～④の結論を導き出している。①PB の高い利益率は、PB の低価格によって相殺されるため、\$1 あたりの貢献利益においては、PB も NB も変わらない。②最終利益を決定する上では、NB、PB に関わりなく、棚回転率が非常に重要な要素となる。③強力なブランド力を持っていたり、ブランド・サポートが盛んであったりする NB は、PB より大きな利益をもたらす。④流通業者は、粗利益率だけでなく、貢献利益、価格帯、棚回転率などを考慮したうえで、どの商品カテゴリー、商品品目において、PB を開発すべきかを決めなければいけない。

2-5 ゲーム理論

ゲーム理論とは、利害の必ずしも一致するとは限らない主体が複数存在し、各主体の意思決定が他の主体にも影響を及ぼすような状況において、それぞれの主体がどのように意思決定をすればよいのかを考える理論である (e.g., 武藤, 2011)。

ゲーム理論には極めて多くの種類が存在するが、本論に関連するのは戦略型ゲームである。戦略型ゲームとは、ゲーム的状况を「プレイヤー」、「戦略」、および「利得」の 3 つの要素で表す種類のゲームである。「プレイヤー」は、意思決定主体のことであり、「戦略」は、各プレイヤーが自分の行動決定の時点での選択肢をあらかじめ定めた行動の計画である。「利得」は、各プレイヤーが戦略を定めた末に到達する結果に対して各プレイヤーが持つ評価値である。プレイヤー A、B がそれぞれ、2 つの戦略 s_1 、 s_2 を採った場合に得られる利得を u_{ij} 、 v_{ij} とすると、戦略型ゲームの状況は、図表 3 のような利得行列と呼ばれるマトリクスにして表すことができる。

図表 3 典型的な戦略型ゲームの利得行列

		プレイヤー B	
		戦略 s_1	戦略 s_2
プレイヤー A	戦略 s_1	(u_{11}, v_{11})	(u_{21}, v_{21})
	戦略 s_2	(u_{21}, v_{21})	(u_{22}, v_{22})

図表 4 「囚人のジレンマ」型の戦略型ゲームにおける利得行列

		プレイヤー B	
		戦略 s_1	戦略 s_2
プレイヤー A	戦略 s_1	(4, 4)	(1, 6)
	戦略 s_2	(6, 1)	(2, 2)

戦略型ゲームは、「ピザ店の顧客獲得ゲーム」型、「男性と女性の争い」型、「協調ゲーム」型、および「囚人のジレンマ」型の 4 つのゲーム状況に分類される。このうち、「囚人のジレンマ」型は、図表 4 のような

利得行列に表される。「囚人のジレンマ」型の戦略型ゲームの場合、プレイヤーAは、プレイヤーBが戦略 s_1 を採用したとすると戦略 s_2 を採用した場合の利得が s_1 を採用した場合の利得よりも大きいため、 s_2 を採用する。プレイヤーBが戦略 s_2 を採用しても、戦略 s_2 を採用した場合の利得が s_1 を採用した場合の利得よりも大きいため、やはり s_2 を採用する。このように、プレイヤーAは、相手プレイヤーの採用する戦略に関係なく、戦略 s_2 を採用すべきである。プレイヤーBも同様であり、プレイヤーAの採用する戦略に関係なく、戦略 s_2 を採用すべきである。すると、両者はともに、戦略 s_2 を採用する結果となり、得られる利得は2となる。この(2, 2)は「囚人のジレンマ」型の戦略型ゲームにおけるナッシュ均衡点、すなわち、それぞれのプレイヤーが相手の戦略に対して最も合理的に応答している戦略の組であり、別の言い方をすると、相手が戦略を変更しても利得を増加できないような戦略の組である(岡田, 2008)。しかし、「囚人のジレンマ」型の戦略的ゲームでは、ナッシュ均衡点は、相手プレイヤーの利得を犠牲にしなければ、自身の利得を上げられない状態を指すパレート最適ではない。「囚人のジレンマ」型の戦略型ゲームにおけるナッシュ均衡点(2, 2)は、それぞれのプレイヤーが自身にとって最も合理的な「個人合理的な戦略」にすぎない。プレイヤー同士が協力し合うことが可能であるならば、彼らは s_2 ではなく s_1 を採用することによって、両者ともに利得を(4, 4)に最大化することができるだろう。この組み合わせが、「集団合理的な戦略」である(岡田, 2008)。「個人合理的な戦略」を「集団合理的な戦略」へ移行させて全体最適を図る、すなわち、「囚人のジレンマ」的状況を脱しようとするのであれば、「話し合い」や「交渉」という手段が必要になると、岡田(2008)は指摘している。

第3章 寡占メーカーのPB 製造委託拒否に関する新説

3-1 ゲーム理論の導入

本論は、寡占メーカーがPBを導入した場合、市場にいかなる作用が生じるかについての論考である。この状況を分析するために、ゲーム理論を導入する。

寡占市場の分析にゲーム理論を導入することは、近年の研究において有効な手段として認識されている。なぜなら、寡占市場は、ある1つのメーカーの意思決定が他のメーカーの意思決定に大きな影響を及ぼすという相互依存性を有しているからである(川島, 1995)。相互依存性は、定義上、独占市場では存在しえない。また、完全競争市場では、存立するメーカーが多すぎるため、1つのメーカーの行動が他のメーカーに及ぼす影響は無視できる程小さい。相互依存性は、寡占市場のみが有する特徴であるといえる。

3-2 寡占メーカーのPB 製造受託拒否に関する新説の展開

今、NBの売上が拮抗している寡占メーカーAおよびBを考える。両社は、大手流通業者からPB製造を打診されたとする。その際、両社は、「PB製造の拒否」および「PB製造の受託」という2つの選択肢を有している。このとき、メーカーA、Bが得られる利得を、それぞれ u 、 v とし、 (u, v) で表す。ただ

し、「PB製造の受託」という選択は、NBの製造を止めPB製造に特化することではなく、NBの製造と並行してPB製造を行うことを意味する。

両社は、NBの売上についてはほぼ拮抗しているため、両社が「PB製造の拒否」を選択した場合のそれぞれの利得は、例えば、(4, 4)と表すことができる。一方、Aが「PB製造の受託」、Bが「PB製造の拒否」を選択した場合、寡占価格が維持されている市場に導入された低価格なPBは売れ行きが好調であると予測できるため、Aが得ることのできる利得は、両社がPB製造を行わない場合の利得と比較して高いであろう。それに対して、AのPBによってNBの売上を奪われたBの利得は減少する。よって、Aが「PB製造の受託」、Bが「PB製造の拒否」を選択した場合のそれぞれの利得は、例えば(6, 1)と表すことができる。逆に、Bが「PB製造の受託」、Aが「PB製造の拒否」を選択した場合のそれぞれの利得は、(1, 6)と表すことができる。

最後に、両社が「PB製造の受託」を選択した場合、価格競争が勃発しNBの寡占価格が破壊されることによって、生産段階における収益相当が大幅に低下し、両社の利得は相当に減少すると予測される。一般に、メーカーがPBによって得られる利益はNBより低い(Quelch and Harding, 1996)。そのため、PB製造を行う場合の利得は、自社のみがPB製造を行って、「一人勝ち」の状況が築かれない限り、高い水準となることは見込めない。ただ、相手のみがPB製造を行い、自社NBの売上を大きく奪われている状況と比較すると、利得は大きいであろう。よって、両社PB製造を行う場合のそれぞれの利得は、例えば(2, 2)と表すことができる。以上の議論を利得行列にまとめると、図表5に表されるとおりである。

図表5 PB製造受託を巡る寡占メーカーの利得行列

		メーカーB	
		PB製造の拒否	PB製造の受託
メーカーA	PB製造の拒否	(4, 4)	(1, 6)
	PB製造の受託	(6, 1)	(2, 2)

第2-5節で既述したとおり、「囚人のジレンマ」型の戦略型ゲームにおいて、1度切りのゲームが行われた場合、各プレイヤーはナッシュ均衡点へ収束するように選択を行う。すなわち、両社が「PB製造の受託」を選択し、それぞれの利得は(2, 2)になる。しかし、PB製造受託を巡り寡占メーカーが置かれている状況は、一般的な「囚人のジレンマ」型の戦略型ゲームにおいて各プレイヤーが置かれている状況と異なり、各プレイヤーが互いに意思疎通可能であるという前提条件が付与されている。一般的な「囚人のジレンマ」型の戦略型ゲームにおいて、プレイヤーは互いに意思疎通の手段がなく相手の行動を知る術がないため、自身の利得が最大になる「個人合理的な戦略」が個々のプレイヤーにとって合理的な選択と判断される、すなわち、両社が「PB製造の受託」を選択する。しかし、互いに意思疎通が可能であるならば、「PB製造の受託」を選択するより、「PB製造の拒否」を選択する方が、両社にとって利得が大きいため、「個人合理的な戦略」に対してパレート優位である「集団合理的な戦略」すなわち、「PB製造の拒否」を選択するだろう。つまり、寡占市場においてPB製造を受託するか否かという選択に迫られた寡占メーカー

は、互いに意思疎通を図って、「集団合理的な戦略」を選択し、その結果、寡占メーカーは皆、「PB 製造の拒否」を選択するだろう。

第 4 章 事例分析

4-1 事例の概要

PB 製造受託を巡る寡占メーカーの脱「囚人のジレンマ」的行動の事例として、2008 年 7 月に大手酒類メーカーのサントリーが大手流通業者のイオンおよびセブン&アイ・ホールディングスに「第 3 のビール」というカテゴリーに分類されるビール系飲料の PB 製造を委託された一連の出来事を紹介したい。

洋酒や清涼飲料水事業に強みを持つ大手飲料メーカーのサントリーは、2008 年上半年期、ビール系飲料市場における売上でサッポロを抜き、業界 3 位に浮上し、キリンビールおよびアサヒビールという業界トップの 2 大メーカーへの追走体制を整えた。こうした状況のなか、2008 年 8 月に、更なる売上拡大を図り、新たな販路の開拓を目論んでいたサントリーに、イオンおよびセブン&アイ・ホールディングスという日本最大の 2 大流通業者からビール系飲料の PB 製造を打診された。

ビール系飲料市場は、キリンビール、アサヒビール、サントリー、およびサッポロビールという 4 メーカーの寡占状態が長く続いており、2008 年には、キリンビール、アサヒビール、およびサントリー、サッポロビールの上位 4 社の売上が、市場全体の売上の 99%を占めている（崔・石井，2009）。イオンおよびセブン&アイ・ホールディングスの PB 製造の打診に対してサントリーは両社に PB を供給するという決断を下し、2008 年 7 月、イオンには「トップバリュ 麦の薫り」、セブン&アイ・ホールディングスには「セブンプレミアム THE BREW (ザ・ブリュー)」というビール系飲料の PB の供給を開始した。

イオンは「トップバリュ」、セブン&アイ・ホールディングスは「セブンプレミアム」という PB ブランドを展開しており、今回の PB もそれらのブランドを冠して発売されることになった。しかし、2010 年 2 月に、サントリーはイオンへ供給していた「トップバリュ 麦の薫り」の製造を中止し、在庫がなくなり次第発売を終了すると発表した。一方、セブン&アイ・ホールディングスには「セブンプレミアム THE BREW (ザ・ブリュー)」の供給を継続し、2012 年 3 月現在も製造を続けている。サントリーが両流通業者に供給した PB に関する詳細は図表 6 にまとめられているとおりである。

図表 6 サントリーが供給した PB の内容のまとめ

商品名	トップバリュ 麦の薫り	セブンプレミアム THE BREW (ザ・ブリュー)
デザイン		
発売日	2009年7月24日	2009年7月24日
カテゴリ	第3のビール	第3のビール
価格	100円(350ml)、145円(500ml)	123円(350ml)
備考	2010年3月をもって 在庫が無くなり次第発売終了。	2012年2月現在も発売中。

(出所) イオン株式会社 プレスリリース (2009年6月29日)

セブン&アイ・ホールディングス プレスリリース (2009年7月21日)

セブン&アイ・ホールディングスに供給している「セブンプレミアム THE BREW (ザ・ブリュー)」の価格 123 円や当時発売されていた「第 3 のビール」というカテゴリーに分類される商品の平均価格である 120 円⁶と比較すると、イオンに供給していた「麦の薫り」の価格 100 円は、破格だったといえるだろう。なお、サントリーから PB 供給を断ち切られたイオンは、2010 年 6 月、韓国の大手ビールメーカーに PB 製造を委託し、「トップバリュ BARREAL (バーリアル)」を発売した。価格は「トップバリュ 麦の薫り」より更に安い 88 円であった。「トップバリュ BARREAL (バーリアル)」は、発売から 1 年半を経過した現在も発売終了にならずに販売されているだけでなく、ラガービールへのライン拡張も行われている。

4-2 事例の研究

ここでは、ヒアリング調査を行う前に、イオンおよびセブン&アイ・ホールディングスの経営体質、方針の違いについて論じておきたい。

仲上 (2009) によれば、セブン&アイ・ホールディングスの特徴は、コンビニエンスストアや百貨店という定価販売を基本とする業態を展開し、利便性や高級感といった付加価値を実現することによって値引きしなくても売れる商品を扱っている点にある。セブン&アイ・ホールディングスは、1980 年代から開始し

⁶ 各大手メーカーの「第 3 のビール」カテゴリーにおける最も主力な商品、麒麟ビールの「のどご生」、アサヒビールの「アサヒ off」、サントリーの「金麦」、およびサッポロビールの「麦とホップ」の希望小売価格の平均。

た業革の徹底によって、常に高収益企業でありつづけようとしてきた。1990年代の小売業界激変期においても、小売事業以外への進出はもちろんのこと、買収による拡張すらしてこなかった。また、2000年代前半の、過剰に商品が処分売りされた「価格破壊」の時代にあっても安易な安売りを行わず、むしろ価格競争に巻き込まれないように死に筋商品の排除と売れ筋商品の品揃えを徹底的に追求してきた。こうして小売販売における粗利益を重視した「高付加価値」重視のビジネスモデルが堅持されてきたのである。

一方、イオンの業態展開上の特徴は、総合スーパー、食品スーパー、ドラッグストアといった多様な形態の店舗を保有し、コモディティ商品を低価格で大量に販売する体制を整えている点にある。物流の川上では、グループ各社に提供する PB の開発や製造を行う事業を展開し、それを自前のサプライチェーン網を用いて傘下の小売各社に提供するように、販売規模という水平的な拡張のみならず、垂直的な拡張を展開してきたこともグループの特徴として挙げられる。商品展開の基本方針は、販売価格の低価格にあり、徹底的なコスト削減をグループの旨としている。

以上より、両流通業者の特徴を整理すると、セブン&アイ・ホールディングスは高付加価値型の商品展開に優れており、他方、イオンは低価格追求型の商品展開に優れているといえるだろう。これらは、PB 製造に対する両社の姿勢にも反映されている。セブン&アイ・ホールディングスはメーカーとの協調関係を重視し、自社と委託先のメーカーの双方に一定の利益が見込まれる形で PB の企画開発を行う。例外を除き、セブン&アイ・ホールディングスが展開する「セブンプレミアム」の全商品の責任表示にある製造業者欄には、製造を行っているメーカー名が記載されている。流通業者が全ての権利と責任を有することが PB 本来の特徴だが、セブン&アイ・ホールディングスは、メーカーにも一定の権利と責任を与える形で PB の企画開発を行う。セブン&アイ・ホールディングスは「セブンプレミアム」を PB と称しているが、実際には共同開発商品の意味合いが強い。そのため、「セブンプレミアム」は、メーカーの開発力を存分に活かすことをコンセプトとして、高品質を売りにしている。加えて、高コスト構造になることから、価格は一般的な NB とさほどが変わらない。

一方、イオンは、メーカーと協調関係を構築することを前提とせず、ときにはメーカーと条件面に対立する形で、徹底的に PB の低価格化を志向している。実際に、イオンが展開する PB ブランド「トップバリュ」は非常に低価格であることが特徴である。また、例外を除き、「トップバリュ」の商品には、メーカー名が記載される。責任表示の製造者欄には、「イオン株式会社」および「イオントップバリュ株式会社」が記載されている。これは、商品に関する全ての権利と責任は自社が有するという方針の顕れであろう。つまり、矢作（1975）が指摘している PB の 2 面性のうち、「協調」の性格が強いのがセブン&アイ・ホールディングスの「セブンプレミアム」であり、「対立」の性格が強いのがイオンの「トップバリュ」であるといえるであろう。

4-3 ヒアリング調査の実施

サントリーがイオンに供給していた PB 「トップバリュ 麦の薫り」に関して、サントリーおよびイオンに対してヒアリング調査を実施した。サントリーには、メールにて回答を依頼し、イオンには、電話にて直接ヒアリングを行った。サントリーが PB 製造を受託した際に、ビール系飲料市場において価格競争が

勃発することによって、生産段階における収益性が大幅に低下することを危惧した競合メーカーがサントリーに何らかの働きかけを行い PB 製造を中止するという選択へ導いた、すなわち、各社一斉に PB 製造を受託するという「囚人のジレンマ」的状況を脱したという調査結果が得られれば、寡占メーカーの PB 製造受託拒否に関する新説は妥当であると結論づけることができるだろう。サントリーに対するヒアリング調査の結果は図表 7 に、イオンに対するヒアリング調査結果は図表 8 に要約されるとおりである。

図表 7 サントリーに対するヒアリング調査の結果

質問番号	質問内容	回答
1	「トップバリュ 麦の薫り」が当時は破格の 100 円程度の価格設定であったことに対して、競合メーカーから苦情が受けたことがありましたか。 Yes. → 2-1 へお進み下さい。 No. → 3 へお進み下さい。	No.
2-1	競合他社から苦情を受けたことがあるとご回答された場合、差支えなければ具体的な企業名をお聞かせください。	(無回答)
2-2	その他に、「トップバリュ 麦の薫り」が製造中止に至った理由がありましたらお聞かせください。	(無回答)
3	競合他社から苦情を受けたことはないご回答された場合、製造中止に至った理由をお聞かせ下さい。	「トップバリュ 麦の薫り」はイオンとの期間限定の共同開発商品であり、計画していた生産量を達成したので発売を終了しました。
4	「トップバリュ 麦の薫り」は PB なのか、共同開発商品なのか、貴社はどちらとお考えですか。	「トップバリュ 麦の薫り」はイオングループとの共同開発商品です。

図表 8 イオンに対するヒアリング調査の結果

質問番号	質問内容	回答
1	「トップバリュ 麦の薫り」が発売中止に至った理由をお聞かせください。	「トップバリュ 麦の薫り」はサントリーと開発した期間限定商品であり、計画していた生産量を達成したので発売を終了しました。
2	なぜ、「トップバリュ 麦の薫り」を期間限定商品として販売したのですか。	サントリーは強いブランド力と製品開発力を持っているので、ビール系飲料の PB 導入の第 1 段階として期間限定で販売した。その後は、段階的に「トップバリュ BARREAL (バーリアル)」に移行しました。
3	「トップバリュ 麦の薫り」は PB なのか、共同開発商品なのか、貴社はどちらとお考えですか。	「トップバリュ 麦の薫り」は PB です。

ヒアリング調査の結果、サントリーがイオンに供給していた PB「トップバリュ 麦の薫り」の製造を中止したのは、あくまで本商品が期間限定販売の商品であり、当初計画していた生産量を達成したためであるという回答であった。残念ながら、今回のヒアリング調査では、寡占メーカーの PB 製造受託拒否に関する新説の妥当性は示されなかったと結論づけられる。また、「トップバリュ 麦の薫り」が共同開発商品なのか、それとも PB なのか、という質問に対して、サントリーは共同開発商品、イオンは PB であると回答し、両社で認識が食い違っているということが分かる。

4-4 分析結果の考察

今回のヒアリング調査では、寡占メーカーの PB 製造受託拒否に関する新説の妥当性は示されなかったが、もう一度、ヒアリング調査の結果を踏まえて事例を振り返ってみたい。ヒアリング調査におけるサントリーおよびイオンの両社の回答によると、「トップバリュ 麦の薫り」は1年間の期間限定商品として発売されたということであったが、はたしてそれは本当だろうか。以下は、本事例に関する日本経済新聞の記事である。「トップバリュ 麦の薫り」が期間限定商品であるとの記載はなく、年間販売目標が設定されていることから、中長期的に販売する計画であったことが伺える。

サントリー酒類は7月下旬からセブン&アイ・ホールディングスとイオンにプライベート・ブランド（以下、PB）の第三のビールを供給する。1本（350ミリリットル）当たりの価格は100円で、スーパーでの店頭価格より2割程度安い。大手酒類メーカーがビール系飲料で常時販売するPBを供給するのは初めて。自社商品と競合することから大手メーカーはPB供給に慎重だったが、消費者の節約志向に対応し、シェア拡大を優先した。

セブン&アイとイオンが29日にそれぞれ発表した。セブン&アイはサントリーに生産委託した商品をグループ約1万2,500店で販売し、コンビニエンスストアのセブン-イレブン・ジャパンでは1本123円、イトーヨーカ堂などグループのスーパーは6本パック600円で販売する。商品名は「ザ・ブリュー」（350ミリリットル）で、セブン&アイのPB「セブンプレミアム」に加える。年間約3,600万本の販売を計画する。イオンは「ジャスコ」などグループ約3,700店で「トップバリュ 麦の薫り」を発売する。350ミリリットルは100円、500ミリリットルは145円。販売目標は年間約3000万本で、将来的にビールや発泡酒も開発する方針だ。

第三のビールはスーパーで120円前後と他のビール系飲料より割安。このため2009年1～5月のビール系飲料全体の出荷量が前年同期比で1.3%減と落ち込むなか、第三のビールは同26.8%増加した。

（出所）日本経済新聞（2009年6月30日）

イオンのプレスリリースは、次頁の文面のとおりであった。これも、上記の日本経済新聞の記事と同様に、「トップバリュ 麦の薫り」が期間限定商品であることを示唆する内容ではない。

イオンの PB「トップバリュ」で新ジャンルのビール類を新たに開発

「トップバリュ 麦の薫り (350ml)」100 円で新発売！

イオンは、プライベートブランド (PB)「トップバリュ」で、新たに、新ジャンルのビール類「トップバリュ 麦の薫り」を、全国のジャスコやサティ、マックスバリュをはじめ、グループの 31 社約 3,700 店舗で発売いたしますのでご案内申し上げます。

このたび発売する「トップバリュ 麦の薫り」は、厳選した旨味麦芽を使用し、こだわりの 2 段階ホップ仕込で生産するなど、よりビールらしい薫りと爽快な飲みごたえを実現しながら、350ml 缶が 100 円、500ml 缶が 145 円と、国産ビール系飲料の中で、圧倒的な低価格でご提供してまいります。

この圧倒的な低価格は、イオンの持つスケールメリットを土台として築き上げた独自の仕組みに基づく PB 開発のノウハウと取引方法によって実現しております。具体的には、事前計画により最も生産効率の上がる生産計画によるコストダウンや、イオン独自の物流・サプライチェーンに基づく、工場からイオンの物流センターへの直接納品による物流コストの低減といった仕組みにより実現させていただきました。

商品の開発に当っては、お客さまが求める嗜好について、イオンとサントリーで繰り返し議論しコンセプトを決定いたしました。お客さま視点で企画し、サントリーが持つ優れた製法・品質管理ノウハウによって、家計にやさしく、毎日の食事にぴったりのトップバリュ独自の商品として仕上げました。

今後もイオンでは、お客さまが、節約を志向しながらも、毎日の暮らしを楽しんでいただけるよう、新たなトップバリュ商品を、順次、発売してまいります。

(出所) イオン株式会社 プレスリリース (2009 年 6 月 29 日)

以上のように、「トップバリュ 麦の薫り」が期間限定商品であったという両社の回答は信憑性を欠いている。それでは、「トップバリュ 麦の薫り」が期間限定商品でないと仮定した場合、製造中止に至った理由は何であろうか。

「トップバリュ 麦の薫り」は、当初の販売予定本数の約 3 倍の売上があったという (アゴラ言論プラットフォーム, 2008)。当時、ビール系飲料市場において PB 製造を行っていたのはサントリーのみであったため、サントリーの「一人勝ち」の状況であったといえるだろう。この状況において、サントリーが PB 製造を断る理由は存在しないように見える。しかし、その「一人勝ち」の状況を嫌悪する存在として、低価格 PB の登場によって自社 NB の売上を脅かされていた競合メーカーがある。競合メーカーは対抗手段として自社も PB 製造を受託する戦略を検討することができるわけであるが、それは価格競争を勃発させて、寡占価格の破壊を招き、生産段階における大幅な収益性の低下をもたらすだろう。しかも、価格面で NB より圧倒的な優位に立つ PB が、市場シェアに占める割合が高くなり、寡占メーカーの市場支配力は、流通業者に奪取されるだろう。つまり、「囚人のジレンマ」的状況に陥るのである。それを危惧した競合メーカーが、サントリーに、「トップバリュ 麦の薫り」の製造中止を要求したと考えるのが妥当であろう。寡占市場は相互依存的であり、メーカーは常に競合他社の行動をチェックしている (川島, 1995)。あくま

で推測の域を出ないが、業界内の会合の機会に価格破壊の懸念が表明されたとしても不思議ではない。一方、「セブンプレミアム THE BREW (ザ・ブリュー)」は、今もサントリーによって製造が続けられているが、それは、このブランドの価格が 123 円という当時の「第 3 のビール」の価格の相場 (約 120 円) を上回る価格であり、寡占価格の破壊に何ら影響を及ぼさないからであろう。しかも、第 4-2 節で既述したとおり、セブン&アイ・ホールディングスは、メーカーとの協調関係を重視する流通業者であるため、PB 製造によって大幅に交渉力が奪取されるような危険性はないとメーカーに判断されたのであろう。

PB 製造受託を巡る脱「囚人のジレンマ」的行動は寡占価格を維持する行為であり、違法ではないものの最終消費者の利益に反するという意味で、社会的に望ましい行為ではないため、サントリーとしては、販売中止の理由を期間限定商品であったことに帰す回答を行った可能性がある。一方、イオンが製造中止の理由を期間限定商品であったことに帰す回答を行うインセンティブは、相対的に小さいが、強力な NB を擁する重要な取引先であるサントリーとの関係を考慮して穏当な回答を行った可能性がある。

4-5 事例の結末

サントリーから PB 供給を断ち切られたイオンは、製造中止が発表された 3 ヶ月後、韓国の大手ビールメーカーに製造を委託し、PB「トップバリュ BARREAL (バーリアル)」を市場に導入した。なぜ、イオンは PB 製造の委託先に関して、海外にまで手を延ばす必要があったのだろうか。サントリーに PB 製造を断られたのであれば、国内の他のビールメーカーに製造を委託するのが妥当であろう。しかし、第 4-2 節で既述したとおり、日本のビール系飲料市場は寡占化が著しく、候補として挙げられる PB 製造の委託先は、サントリーを除いては麒麟ビール、アサヒビール、およびサッポロビールしか存在しない。彼らは寡占メーカーであり、PB 製造を打診しても、生産段階における収益性の低下を避けるため、拒否するか、あるいは、サントリーと同じように、一度は PB 製造を行ったとしても、いずれは製造を中止する可能性が高い。こうした国内の状況に見切りをつけ、イオンは、国内の寡占メーカーとの間に直接的に利害関係を持たない海外メーカーに PB 製造を委託したのであろう。国内メーカーが海外メーカーに PB 製造を中止させるように働きかけを行うことは難しい。仮に、働きかけが可能であったとしても、彼らは日本のビール系飲料市場においてシェアをほとんど、あるいは全く持っていないため、寡占価格の破壊によって自社 NB による利益が減少したり、流通業者側に NB の仕入れにおける価格交渉力を奪取されることに対する心配が少なく、それゆえ呼びかけに応じて PB 製造を中止するインセンティブをもたないと考えられるであろう。

第 5 章 おわりに

5-1 本論の要約と成果

流通業者は、これまで、PB 開発に取り組むことによってメーカーに対するパワーを一層強化してきた。多くのメーカーが犇めく競争市場では、PB 製造の委託先となるメーカーが多く、PB 展開が盛んである一

方、寡占市場では、PB 製造の委託先となるメーカーが少なく、PB が流通する見込は低かった。しかし、メーカーから流通業者へのパワーシフトが顕著な今日では、寡占メーカーが PB 製造を受託するケースも見られる。ある寡占メーカーが PB 製造を受託し、市場に低価格 PB を導入した場合、競合他社はそれに対抗する形で NB の値下げや PB 導入を図るだろう。しかし、そうした価格競争は寡占価格の破壊を招き、生産段階における大幅な収益性の低下をもたらすだろう。相互依存性という特徴を有している寡占市場のメーカーたちは、寡占価格の破壊により業界全体の収益性が低下するという結果を避けるため、共謀して PB 製造の受託を拒否するだろう。このように、PB 製造受託を巡って寡占メーカーが置かれている状況は、「囚人のジレンマ」型の戦略型ゲームにおける各プレイヤーの状況と酷似している。寡占メーカーたちは、それぞれが個人合理的な「PB 製造の受託」という選択でなく、「PB 製造の拒否」という集団合理的な選択をとり、寡占価格の破壊による生産段階における収益性の低下という「囚人のジレンマ」的状況に陥ることを回避するのである。本論は、そのような寡占メーカーの脱「囚人のジレンマ」的行動が、PB 製造受託を巡って存在するという点を事例分析を行いながら探究してきた。残念ながら、ヒアリング調査の結果は提唱した新説の妥当性が示されるには至らなかった。しかし、ヒアリング調査の結果を踏まえてあらためて事例を考察した結果、ヒアリング調査における回答内容は信憑性に欠けており、本論が提唱した新説が妥当であるという可能性があることが見出されたといえるだろう。

5-2 今後の課題

本論には、いくつかの課題が存在する。初めに、提唱した新説の妥当性を示すためのヒアリング調査を行う際、時間的制約および予算的制約のため、サントリーおよびイオンに対して簡易的な調査を行うのみに留まった点が挙げられる。本論がメーカーの PB 製造受託を説明するために新たに提唱した脱「囚人のジレンマ」的行動は、寡占価格を維持する行為であり、消費者にとって望ましい結果をもたらさない。そのため、サントリーが実際に脱「囚人のジレンマ」的行動をとったと仮定するならば、今回行った簡易的な調査では、そうした擬似カルテルともいえる行動をとったことを告白してもらうことは困難であったのであろう。本論で提唱した新説の妥当性を示すためには、製造中止となった「トップバリュ 麦の薫り」の企画・開発・販売に携わった各社の関係者に直接接し、より深い調査を行うことが必要であろう。

また、本論は、議論を簡略化するために、「囚人のジレンマ」型の戦略型ゲームにおいて、ゲーム（すなわち、PB 製造を巡るメーカーの選択）が行われる回数を 1 回と仮定した。しかし、PB 製造受託を巡るメーカーの選択は複数回にわたって行われることもある。それゆえ、今後は、ゲームが行われる回数を複数あるいは無限に設定して研究を行うことが望まれるであろう。

以上のように、いくつかの課題を残しているとはいえ、近年見られるようになった大手流通業者の寡占市場への PB 導入に着目して、それに対する寡占メーカーたちの防御行動をゲーム理論によって描写し事例分析を試みた本論は、激変する流通業者とメーカーとの関係に強く影響する PB の研究潮流において意義深い貢献を成したといえるであろう。

(記) 本論の執筆に際し、助言を頂いた多くの方々に感謝の意を表す。慶應義塾大学商学部小野晃典先生には、感謝し尽くせない程、格別のご指導を賜った。慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程千葉貴宏さん、修士課程池谷真剛さん、菊盛真衣さん、窪田和基さん、白石秀壽さんにも、丁寧なご指導を賜った。また、慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第 8 期生にも、有益な助言を頂いた。ここに記して、心からお礼申し上げたい。

参考文献

- Cook, Victor J. and Thomas F. Schutte (1967), *Brand Policy Determination*, Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Dhar, Sanjay K. and Stephen J. Hoch (1997), “Why Store Brand Penetration Varies by Retailer,” *Marketing Science*, Vol. 16, No. 3, pp. 208-227.
- Galbraith, John K. (1952), *American Capitalism: The Concept of Countervailing Power*, Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Hoch, Stephen J. (1995), “Private Label a Threat? Don’t Believe It,” *Advertising Age*, Vol. 64, No. 22, p. 19.
- and Shumeet Benerji (1993), “When Do Private Labels Succeed?” *Sloan Management Review*, Vol. 34, No. 2, pp. 57-68.
- Humphries, Grain and Alec Samways (1993), *The Outlook for UK Retailing in the 1990s*, London, UK: Financial Times Business Publications.
- Kalwani, Manohar U. and Narakesari Narayandas (1995), “Long Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?” *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 1, pp. 1-16.
- 川島康男 (1995), 『寡占と価格の経済学』, 勁草書房.
- Kumar, Nirmalya and Jan-Benedict E. Steenkamp (2007), *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Strategy*, Boston, MA: Harvard Business Press.
- 武藤滋夫 (2011), 『ゲーム理論入門』, 日経文庫.
- 仲上 哲 (2009), 「セブン&アイとイオン ——小売業界二強の形成とビジネスモデル——」, 『阪南論集 社会科学編』(阪南大学), 第 45 巻第 1 号, pp. 2-14.
- 根元重之 (1995), 『プライベート・ブランド: NB と PB の競争戦略』, 中央経済社.
- 岡田 章 (2008), 『ゲーム理論入門 ——人間社会の理解のために——』, 有斐閣.
- 大野尚弘 (2010), 『PB 戦略: その構造とダイナミクス』, 千倉書房.
- Porter, Michael E. (1976), “Interbrand Choice, Media Mix, and Market Performance,” *American Economic Review*, Vol. 66, No. 2, pp. 398-406.
- Quelch, John A. and David Harding (1996), “Brands Versus Private Labels: Fighting to Win,” *Harvard*

Business Review, Vol. 74, No. 1, pp. 99-110.

Raju, Jagmohan S., Raj K. Sethuraman, and Sanjay K. Dhar (1995), "The Introduction and Performance of Store Brand," *Management Science*, Vol. 41, No. 3, pp. 957-978.

崔 相鐵・石井淳蔵 (2009), 『流通チャネルの再編』, 中央経済社.

田村正紀 (1996), 『マーケティング力：大量集中から起動集中へ』, 千倉書房.

Tedlow, Richard S. (1990), *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America*, London, UK: Heineman.

Verhoef, Peter C., Edwin J. Nijssen, and Laurens C. Sloot (2002), "Strategic Reactions of National Brand Manufacturers toward Private Labels: An Empirical Study in the Netherlands," *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 11/12, pp. 1309-1326.

矢作敏行 (1976), 「対抗力概念の再検討と多元的流通システムの展開」, 流通産業研究所「佐藤賞」論文事務局編, 『これからの流通産業』, 流通産業研究所, pp. 2-29.

参考資料

アゴラ言論プラットフォーム <http://www.agora.web.jp> (2012年1月20日最終アクセス)

イオン株式会社 HP <http://www.aeon.info> (2012年1月20日最終アクセス)

日経テレコン <http://t21.nikkei.co.jp> (2012年1月20日最終アクセス)

サントリー株式会社 HP <http://www.suntory.co.jp> (2012年1月20日最終アクセス)

セブン&アイ・ホールディングス HP <http://www.7andi.com> (2012年1月20日最終アクセス)