

今のままで *Perfect* かつ *Best*

【否定派】日浦 中川 小野 上田 氏田

1. はじめに
2. 立論の提示
3. 論拠
4. 結論
5. 参考文献

1. はじめに

定義

**プライベート・ブランド**  
流通業者（小売業者や卸売業者）が  
所有、管理するブランドのこと。

**ナショナル・ブランド**  
製造業者が所有、管理するブランド。

**高付加価値化 PB**

品質はNBと同等もしくは高いPBである。  
また、価格はNBより若干低いか場合によってはNBより高くなる。（中村，2009）  
但し、価値とは品質の向上のみではなく環境への配慮なども含む。

主張

**小売店はプライベート・ブランド（PB）商品を  
高付加価値商品として導入すべきではない！！**

2. 立論の提示

- 立論1：高付加価値商品は消費者に受け入れられない！！**  
**立論2：小売りの売上・利益が減少する！！**  
**立論3：小売りの負担が増える！！**

3. 論拠

立論 1: 高付加価値商品は消費者に受け入れられない!!

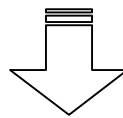
論拠 1: 消費者は低価格のPBを求めている

PB購入の理由 1位「価格が安いから」82.7%、2位「NBに劣らない品質だから」36.3%  
 (DIMSDRIVE調べ)

消費者はPBに対してオリジナリティ、目新しさ、優れたパッケージデザインといった価値よりも、PB本来の存在価値である“高いコストパフォーマンス”などといった機能的な価値を求める傾向が強まっていると考えられる。(豊田ら, 2009)

消費者が相対的ではなく絶対的に安いと感じる売価設定が第一(神戸, 2009)

日本はNB信奉者が多いが、NBの値上がりでPBにシフトしてきている。(豊田ら, 2009)



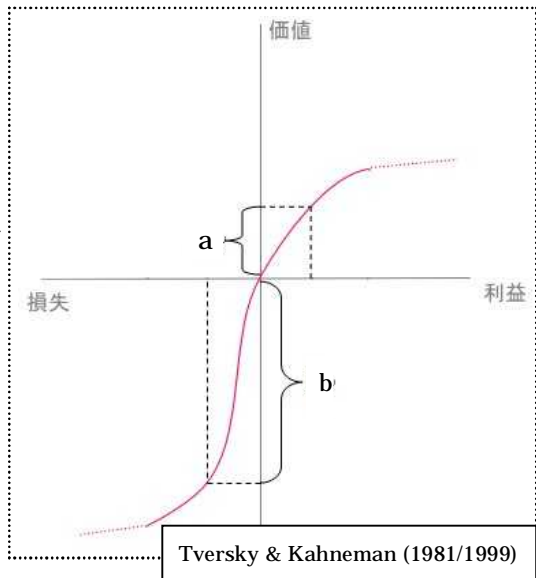
消費者は低価格のPBを求めている =  
 高付加価値化して高価格になったPBのニーズがない!

論拠 2: ストア・ロイヤルティが下がる

内的参照価格 「消費者が製品価格の高低を判断するための基準価格であり、消費者の記憶内に存在し消費者が過去に経験した価格など多様な価格から構成される。」(上田, 1999)

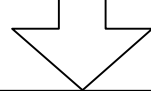
利得は実際の価格が内的参照価格よりいくら金額が低いか、  
 損失は実際の価格が内的参照価格よりいくら金額が高いか  
 $a < b$  同じ利得と損失を比較すると、  
 得をした喜びよりも損をした悔しさの方が大きい。

〔プロスペクト理論の価値関数〕

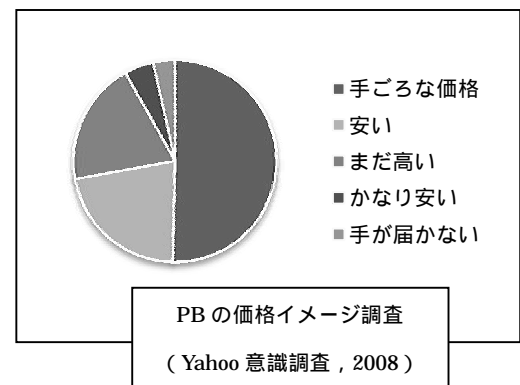


既に低価格と認知されているPBを高価格帯に拡張すると、不満が高まりストア・ロイヤルティが下がる

『NBより安いPBを消費者に提供することでストア・ロイヤルティを高める』(中村, 2009)という目的に反する



ストア・ロイヤルティが下がる =  
 消費者に受け入れられていない!



**立論2：小売りの売上・利益が減少する！！**

**論拠1：NBの売上・利益が減る**

粗利益率：PB > NB  
棚回転率：PB < NB

・PBが小売店にとって利益性が高いとは必ずしも言えない(ルディ, 2009)  
・小売りにおいて、最終的な利益はNBの方が多くなる(中村, 2009)

店内のPBの種類を増やすとNBの売り場面積が減る

NBの売上・利益が減少する =  
小売りの売上・利益が減少する！

選択肢が減り消費者の不満足が生じる =  
小売りの売上・利益が減少する！(ルディ, 2009)

**論拠2：カニバリゼーションが起きる**

PBの高付加価値化は、従来のNBの領域に進出することになるので、高付加価値化PBの制作を請け負ったメーカーのNBとの間で共食い現象を招く可能性がある(ルディ, 2009)  
新商品PBと既存売筋PBがカニバリ(須賀, 2009)

カニバリゼーションが発生すると、重要なブランドや製品を弱体化させうる(出牛, 1995)

NBとPB、もしくはPB同士でカニバリゼーションが起きる =  
小売りの利益が減少する！

### 立論3：小売りの負担が増大する！！

#### 論拠1：PBの多品目化は、小売りの非収益リスクを高める

多品目化は、売れない商品の増加、ロス、不良在庫の発生といった事態を招き、PB事業の非収益リスクを高める。(根本, 2009)

PBの高付加価値化は新商品の導入と考えられるが、多くのPBが存在する食品業界では新商品のヒット率は2~3%と極めて低い。(波形ら, 1997)

PBは、小売りがメーカーから全部買い取ることが原則

ヒットしなかった場合、非収益リスクが高まる =  
小売りの負担が増大する！

#### 論拠2：消費者への認知にコストがかかる

PBのブランド力を強化するにはコストがかかる(坂元, 2008)

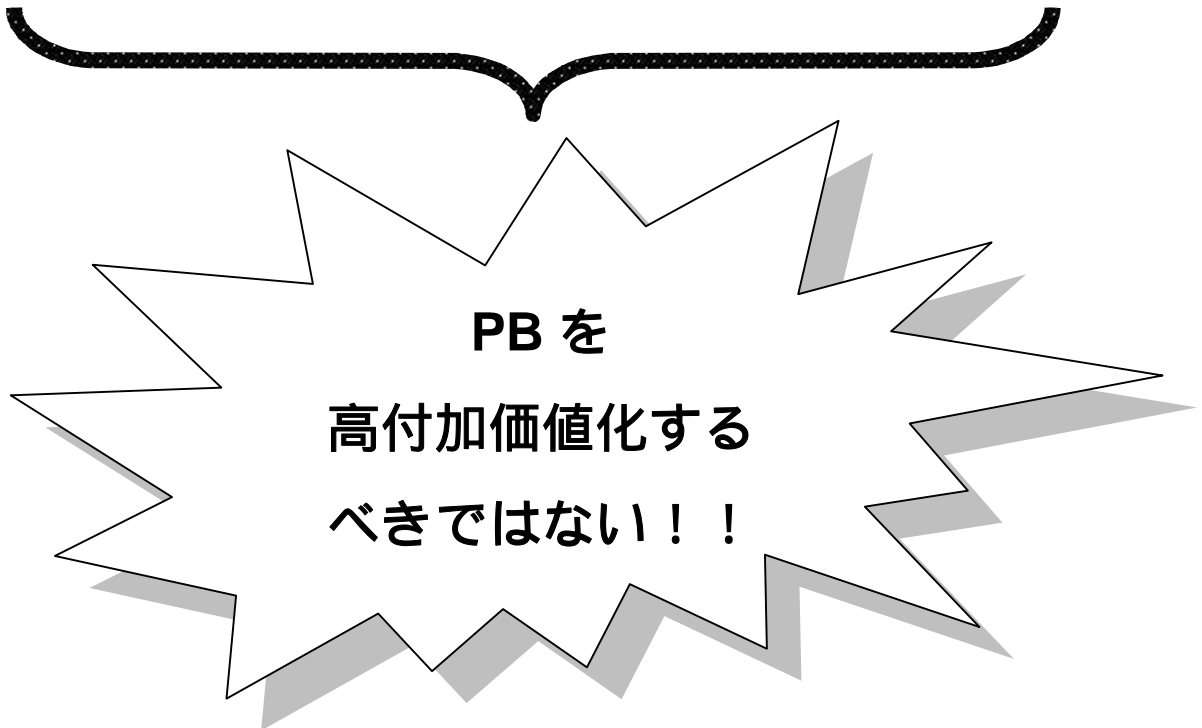
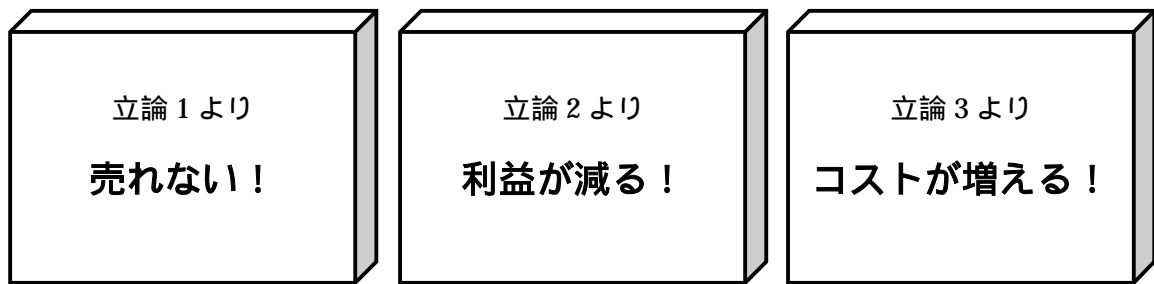
知覚品質が大事(ルディ, 2009)

PBの高付加価値を消費者に認知させるのには多大なコストがかかる(坂元, 2008)

PBを買わない理由 1位「メーカー品と比べて品質に不安がある」(46.5%) (日経BP社調べ, 2008)

消費者の知覚品質を高めなければならない =  
小売りの負担が増大する！

4. 結論



## 参考文献

- ・ 出牛正芳 (1995) 『基本マーケティング用語辞典[新版]』 株式会社白桃書房。
- ・ 平久保伸人 (2005) 『消費者行動論 なぜ、消費者は A ではなく B を選ぶのか!』 ダイヤモンド社。
- ・ 中村博 (2009) 「PB の成長戦略とメーカーの対応戦略」 『流通情報』 流通経済研究所。
- ・ 中村博 (2009) 「プライベート・ブランドの成長戦略」 『流通情報』 流通経済研究所。
- ・ 波形克彦、山岡敬始、谷口明、藤田均 (1997) 『差別化と利益確保のための PB 商品開発戦略』 株式会社ビジネス社。
- ・ 根本重之 (2009) 「NB と PB の競争環境の変化と競争戦略」, 『流通情報』 流通経済研究所。
- ・ 根本重之 (1995) 『プライベート・ブランド: NB と PB の競争戦略』 (株)中央経済社。
- ・ ピータートーマス (2009) 「今日の厳しい経済環境における PB の成長戦略」 『流通情報』 流通経済研究所。
- ・ フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー著、月谷真紀訳 (2008) 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント第12版』 株式会社ピアソンエデュケーション。
- ・ 坂本英樹 (2008) 「PB 戦略最前線「SPA」「業界再編」「消費者」に向かう」 『週刊ダイヤモンド』 ダイヤモンド社。
- ・ 須賀彩子 (2009) 「News & Analysis」 『週刊ダイヤモンド』 ダイヤモンド社。
- ・ 為広吉弘、重富貴子 (2009) 「PB の購入実態・評価及び今後の意向 インターネット調査報告」 『流通情報』 流通経済研究所。
- ・ 田中洋 (2008) 『消費者行動論体系』 (株)中央経済社。
- ・ 上田隆穂 (2003) 『ケースで学ぶ価格戦略・入門』 株式会社有斐閣
- ・ 山下貴史 (2005) 『心理マーケティングで「付加価値」を高める技術』 ぜんにち出版株式会社。

## 参考 URL

- ・ PB、最も良く買っているのは「食品」購入頻度も高まる傾向  
<http://www.nikkeibp.co.jp/article/column/20081007/103145/?P=4> (2009/04/30 最終ログイン)
- ・ プライベートブランドに関する調査  
<http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2009/090331> (2009/04/30 最終ログイン)
- ・ ルディ和子, 小売りとメーカーのバトル・ロワイアル・シリーズ  
<http://www.biz-hacks.com/column/> (2009/04/30 最終ログイン)
- ・ Yahoo 意識調査  
[http://polls.dailynews.yahoo.co.jp/quiz/quizresults.php?wv=1&poll\\_id=2565&typeFlag=1](http://polls.dailynews.yahoo.co.jp/quiz/quizresults.php?wv=1&poll_id=2565&typeFlag=1)  
(2009/04/30 最終ログイン)

## 高付加価値化で PrisonBreak

1. はじめに
2. 立論の提示
3. 論証
4. 結論
5. 参考文献

### 1. はじめに

#### 開題の確認

小売店は、PB 商品を高付加価値化商品として導入すべきだろうか。尚、既に低価格 PB がある状態に加えて更に高付加価値 PB を導入するべきか、否かについて議論する。

そこで我々は・・・



**小売店は利益を上げるためには  
高付加価値 PB を導入するべきであることを立証する！**

#### 定義

##### PB 商品

流通業者(小売業者や卸売業)が所有、管理するブランドのこと。流通業者が企画および開発を担当し、製造は提携した製造業者に委託することが一般的である。

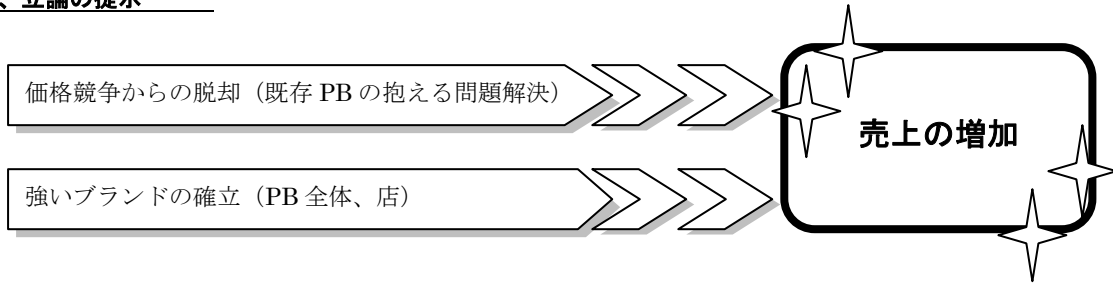
##### 高付加価値 PB 商品

品質は NB と同等もしくは高い PB である。

また価格は NB より若干低いか、場合によっては NB より高くなる。

ただし、価値とは品質の向上のみでなく環境への配慮なども含む。

**2. 立論の提示**



**3. 論証**

**主張 1 : 価格競争からの脱却 (既存 PB の抱える問題解決)**

既存 PB の抱える最大の問題は…**価格の安さ**でしか NB と対抗できないこと！

NB より収益性は高いの？  
 価格志向の傾向が弱まった？  
 強みの価格で NB に負けてしまったら？

**論拠 1 : PB の収益性の改善**

ナショナルブランド NB 売値 = 100	プライベートブランド PB 売値 = 70
小売利益 (利益率35%) 35	小売利益 (利益率43%) 30
卸利益 10	物流費 5
物流費 5	メーカー利益 8
広告販促費 8	メーカー利益 8
メーカー利益 10	原価 27
原価 32	

既存 PB は NB より小売利益率は高いが、  
 実際に得る小売利益の絶対額は NB の方が高い

↓  
 既存 PB は収益面で NB に勝てない

↓  
 PB は収益性に問題がある

↓  
 高付加価値 PB の導入によって

収益性を改善する！

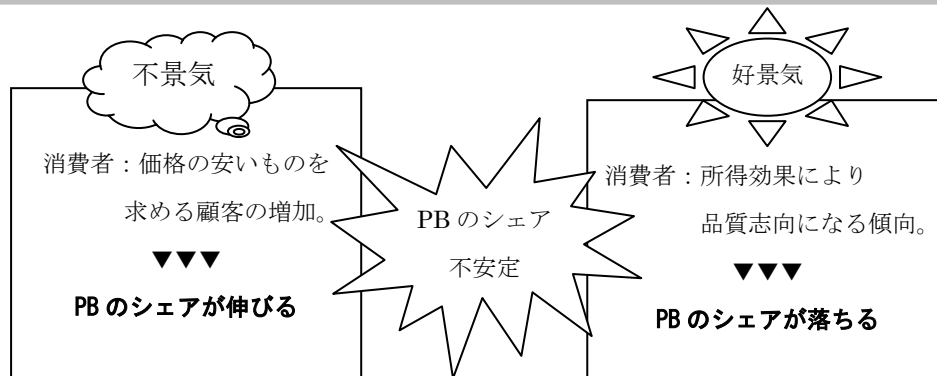
出所) 清水聰 (2004)

\*各種情報より、JMR生活総合研究所推計  
 NB価格を100として単純化

出所) 週刊エコノミスト 2009年4月21日号

**既存 PB が抱える収益面での問題を高付加価値 PB の導入によって解決する！**

### 論拠 2：景気の変動に影響されやすいPB



PBは景気が悪い時にシェアを伸ばし、景気が良くなるとシェアを落とすと言われており、  
実際マクロで見るとそのような動きが見られる。 (出所) Keller (1998)

そこで高付加価値 PB を導入すると…品質志向の顧客も PB でカバーできる！

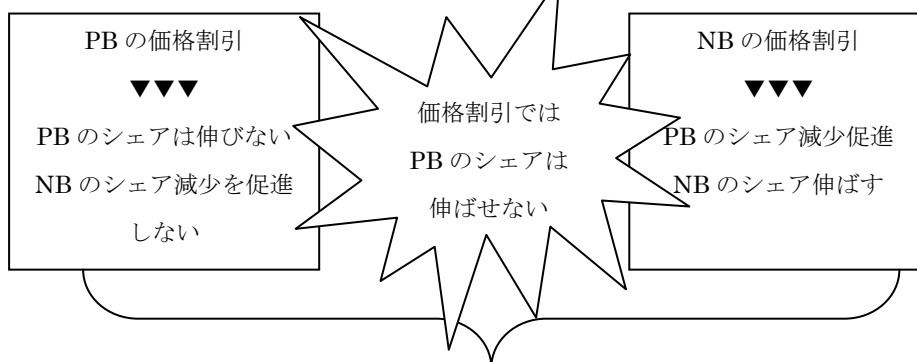
好景気→品質志向の顧客増→高付加価値 PB がシェア拡大！

不景気→価格志向の顧客増→既存 PB がシェア拡大！

**景気に左右されず PB で安定した売上を獲得するためには  
高付加価値 PB が必要！**

### 論拠 3：価格割引してもシェアを伸ばせないPB

既存 PB と同じようなもしくはそれ以下の安値で NB が売られる可能性 (EDLP や特売)



これ以上の PB の割引は効果がない上に、利益マージンがさらに減少してしまう！

(出所)伊部(2002)

**非価格要素による PB の差別化の必要性**

**主張2：強いブランドの確立（PB全体、店）**

論拠1：PB商品全体のブランドイメージの向上

**ブランドのライン拡張（高付加価値PB商品の導入）**

ブランド拡張は、ブランドの意味や核となるブランド価値を明らかにしたり、拡張品の背後にある企業の信頼性についての知覚を改善したりするのに役立つ。出所)Kotler(2008)

**肯定的なフィードバック効果**

ブランドへの興味や好感を再生させ、また市場カバレッジを広げることで、親ブランドにベネフィットをもたらすことがある。出所)Kotler(2008)

**PB商品全体のブランドイメージの向上**

論拠2：ストア・ロイヤルティが高まる

**既存PBは態度ロイヤルティが低い**

（他の商品の価格が高い場合に仕方なく買われているという消極的な購買理由）  
（不特定多数の人に不定期に購入されているという不安定な状態）

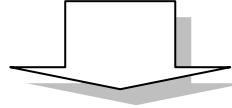
高付加価値PBを導入することで態度ロイヤルティが高まる。

PBは当該企業のみが扱うブランドであり、排他的である。

**ストア・ロイヤルティを確立できる**

#### 4、結論

主張1：価格競争からの脱却（既存PBの抱える問題解決）  
主張2：強いブランドの確立（PB全体、店）



**高付加価値化PBの導入によって  
売上の増加が可能である！**

#### 5、参考文献

浅井慶三郎、『小売業の革新の再吟味』

伊部泰弘、『プライベート・ブランド開発の現代的意義-ブランド・アイデンティティ開発の意義-』龍谷大学

Hermann Simon, Robert J. Dolan (2002)『価格戦略論』エコノミクスコンサルティング研究会

Judith Corstjens and Marcel Corstjens (1998)、『Store wars: the battle for mindspace and shelfspace』

経済産業省製造産業局日用品室 (2007)、『生活関連産業（日用品）の高付加価値化に向けた提言』

松木隆三、大澤博一 (2009)、『変わる日本のPB戦略』週刊エコノミスト

棟方信彦、『ブランド論の展開と今日的課題-プライベートとパブリックのブランドを巡って-』

根本重之 (1996)、『プライベート・ブランド-NBとPBの競争戦略-』中央経済社

Jan Benedict E.M.Steenkam (2007)『Private Label Strategy –How to meet the store brand challenge-』

清水聰 (2004)、『消費者視点の小売戦略』千倉書房

矢作敏行、『PBブランド戦略の枠組と展開』法政大学