

## 論 説

## ブランド構築と生産者・商業者の社会的分業の再編

木 下 明 浩

## 目 次

- I 問題の所在
- II 生産者の流通系列化とブランド構築
- III 製品ブランドと小売事業ブランドとの補完関係と対抗関係
- IV 製品ブランドの小売機能包摂
- V 小売事業ブランドの製品機能への関与
- VI 生産者・商業者の社会的分業の再編成とブランドの動態
  - 1 生産者が生産機能と卸売機能の一部を担い、小売業者が小売機能を担う場合
  - 2 生産者の小売機能包摂
  - 3 小売業者の製品機能包摂
  - 4 ブランド・アイデンティティの垂直的な拡張

## I 問題の所在

本稿は、生産者・商業者の社会的分業の変化とブランド構築の動態との関係性を論じるものである。生産者または商業者のブランド構築の意図が生産者・商業者の社会的分業を変化させると同時に、生産者・商業者の社会的分業の変化が生産者および商業者のブランド構築を変化させる。

ブランドは、企業が社会に提案するブランド・アイデンティティと社会の受け取るブランド・イメージとの関係性において発展する<sup>1)</sup>。ブランド・アイデンティティおよびブランド・イメージは、政治経済的な諸条件、生産者と商業者の社会的分業関係、市場および競争条件、消費文化のなかで形成される。本稿では、ブランドが、生産者・商業者の社会的分業関係を変化させること、そして生産者と商業者の社会的分業の変化がブランドを変化させることを考察するものである。

生産者は他人のために商品をつくり数多くの商業者に販売する。商品社会における生産者は、

1) ここでのブランド・アイデンティティとブランド・イメージの理解は、さしあたりアーカーに依拠している。「ブランド・アイデンティティは、ブランド戦略策定者が創造したり維持したいと思うブランド連想のユニークな集合である」(Aaker (1996) p.68, 邦訳 86 頁) のに対し、ブランド・イメージとは、顧客のブランドに対する知覚である (Aaker (1996) p.69, 邦訳 88 頁)。Kapferer (2012) は、ブランド・イメージが受け手である消費者側に立つものであり、消費者の認知を示すものであるのに対し、アイデンティティは送り手である企業の側にある、そしてアイデンティティがイメージに先立つものであるとしている (p.151)。

石井 (1999) は、「価値物が通路を伝って受け手に届くという」「価値通路 (型コミュニケーション) モデル」(198 頁) が戦略論および消費者行動論を支配しているが、それは「ブランドの核心部分にある現実とは、形式がその身分を脱して実体を支配」するという「逆説的な現実」(201 頁) であることをとらえられないと批判する。本稿ではこの点に深く立ち入らない。

生産者自身の商品販売という私的性格を通して、最終消費者のもとで商品を消費してもらうという社会的性格を有している。商業者は、競争相手との関係において自身の販売を実現しようとする私的性格を持ちながら、多くの生産者から同種および異種の商品を品揃えして、消費者に品揃え物という便益を提供するという社会的性格を有している。局地的に形成されてきた生産者と商業者の社会的分業は、大量生産と大量流通の進展の中で、全国的な生産者の形成、生産者の流通系列化、小売チェーンを採用した全国的な小売業者の形成へと発展する。

全国的な消費財分野の生産者の形成は、生産者ブランド、ないしは製品としてのナショナル・ブランド (NB) をつくりだす。チェーン小売業の生成は、小売事業ブランドを生み出した。全国的な小売業者は、NB に対抗するプライベート・ブランド (PB) を始めた。

生産者と商業者の社会的分業の中で、生産者ブランドと小売事業ブランド、NB と PB との関係性が形成される。たとえば、「日清カップヌードル」は、「セブン-イレブン」などの全国的なコンビニエンス・ストアで販売されている。「日清カップヌードル」は NB であり、「セブン-イレブン」は小売事業ブランドである。

セブン-イレブンは、「セブンプレミアム」という PB 商品をカップ麺でも発売している。生産者ブランドと小売事業ブランドは社会的分業に基礎を置いた補完関係を築くとともに、NB (「日清カップヌードル」) と PB (「セブンプレミアム」) は、生産者と小売業者の流通上の主導権をめぐる対抗関係を形成してもいる<sup>2)</sup>。

生産者ブランドと小売事業ブランドの発展は、生産者と商業者の社会的分業の変化と手を携えて進む。田村 [2001] は、資料 1 に見るとおり、生産者と流通企業のマーケティングによる取引特性を比較している。マーケティングの主体が生産者ないしは流通企業であるばあい、取引相手、取引対象、取引様式が異なる点と類似する点を示している。しかしながら、生産者のブランドが小売レベルにまで浸透するばあいや、流通企業の事業ブランドが製品レベルにまで浸透するばあいは、ブランドが製品レベル、小売事業レベルの両方を含むようになる。生産者と商業者の社会的分業の再編とブランドの垂直的な拡張との関係を明らかにするのが本稿の課題である。

資料 1 マーケティング・モードによる取引特性

	生産者	流通企業	共通の特徴
取引相手	最終顧客	原始供給者	マイクロ流通フロー全体による整序
取引対象	ブランド商品	事業ブランド	ブランドによる個別市場形成
取引様式	販売経路の組織化	調達経路の組織化	専用経路での関係型取引

出所：田村 (2001) 272 頁。

2) ただし、日清食品はセブンイレブン専用のカップ麺を「セブンプレミアム」として提供している。「(株)セブン-イレブン・ジャパン(株) HP」([http://www.sej.co.jp/sej/html/products/7premium/instant\\_noodle/](http://www.sej.co.jp/sej/html/products/7premium/instant_noodle/)) 2012 年 10 月 4 日参照。その限りでは、「セブンプレミアム」のカップ麺提供において日清食品とセブンイレブンは協業関係にある。

なお、商業者は卸売業者と小売業者に分けられ、生産者、卸売業者、小売業者の取引関係が存在するが、本章では、生産者・商業者の社会的分業とブランド構築との関係分析にかかわり、商業者を小売業者に限定して論じることとする。

生産者による流通系列化は、生産者からとらえた乱売<sup>3)</sup>を抑えて価格や販売方法を生産者の意図に従わせるものであるが、それはブランド構築に結びつく。この点は、「Ⅱ 生産者の流通系列化とブランド構築」において論じる。

次に、生産者の製品ブランドと小売業者の小売事業ブランドとの補完関係と競争関係を整理する。生産者は製品を全国的に展開することでナショナル・ブランドを形成する。他方、商業における寡占化の進行は、小売業のチェーン化として現れる。小売業のチェーン化は、地域レベルさらには全国レベルの小売事業ブランドを成立させる。生産者ブランドと小売業者ブランドとの関係および、製品レベルにおける生産者と小売業者との関係性としてみた NB と PB との関係が形成される。これは、「Ⅲ 製品ブランドと小売事業ブランドとの補完関係と対抗関係」で論じる。

生産者と小売業者との社会的分業における相互補完と対抗関係から、さらに一步踏み込んだ生産者と小売業者との関係性が形成される。生産者による小売オペレーションの部分的な掌握という事態が生じてくる。これを本稿では生産者による小売機能の包摂と呼んでいる。生産者による小売機能の包摂とは、生産者と商業者とが外形的な独立性を保ちながら、生産者が小売機能の重要な要素を事実上取り込んでいく事態を示している。生産者から独立した小売業者が存在するものの、小売業者の小売機能の中核部分、たとえば小売接客機能、商品品揃え機能、小売価格設定機能、店頭ディスプレイ機能などを実質的に生産者が掌握する<sup>4)</sup>。アパレル産業において典型的に見られるように、ブランドを所有する生産者が直接ブランドの小売を行うようになる。その場合、製品ブランドが小売機能を包摂する事態になる<sup>5)</sup>。この点は、「Ⅳ 製品ブランドの小売機能包摂」で論じたい。

生産者が小売機能を包摂する流れに対して、小売業者が製品レベルおよび品揃えレベルの差別化および製品仕入コストの低下を目指して自ら製品領域に関与する流れが、日本でも 1990 年代以降顕著となる<sup>6)</sup>。その場合、小売事業ブランドは製品領域にも浸透し、製品要素が小売事

3) メーカー主導型の流通組織を実現するには、取引価格の安定が重要である。「乱売」は、メーカーから見て好ましくない安売りであり、「乱売防止」は日本のメーカーの最大の関心事であった。この点については、石原・矢作（2004）345-348 頁を参照のこと。

4) 1950 年代から 80 年代に至る日本アパレル産業を素材として、生産者の小売機能包摂の歴史的な発展をとらえたものに、木下（2011）がある。

5) 製品ブランドが小売機能を包摂するものとして、顧客を含めた社会が認識するようになる典型例は、製品ブランドと小売ショップのブランドが同じとなる場合である。あるブランドが、社会的にも、また企業の戦略面からも、製品レベルと小売レベルの両方のアイデンティティを包含している場合、製品ブランドと小売ブランドとが統合されている。製品ブランドの小売機能包摂については、木下（2011）を参照のこと。

6) たとえば、ユニクロという小売事業を展開する㈱ファーストリテイリングは、1994 年 7 月、広島証券取

業ブランドの 1 要素に組み込まれる。このような事態の進行については、「V 小売事業ブランドの製品機能への関与」において展開したい。

生産者と小売業者との社会的分業の再編・動態はブランド・マネジメントのあり方を変化させる。そしてブランド構築の変化は生産者と小売業者との社会的分業を変える。この点は、「VI 生産者・商業者の社会的分業の再編成とブランドの動態」で結びとしたい。

## II 生産者の流通系列化とブランド構築

生産者は商品の生産に特化し販売を商業者に委ねる。商業者は多様な生産者の商品を品揃えして、川下の商業者ないしは消費者に販売する。しかし、消費財分野の大量生産が進み、生産者は大量生産に対応した大量販売を必要とするなかで、生産者は販売問題を解決するため流通系列化を志向する。

「流通系列化とは、製造業者が自己の商品の販売について、販売業者の協力を確保し、その販売について自己の政策が実現できるよう販売業者を掌握し、組織化する一連の行為を意味する」<sup>7)</sup>（公正取引委員会の諮問機関である独占禁止法研究会の報告）。

流通系列化は、生産者が卸売業・小売業のチャンネルを開拓し管理することで乱売を防いで末端価格を維持すること、そして生産者がチャンネルを含む多様な競争相手との差別化を通じてより多く販売することを目指すものである。この流通系列化は、当該生産者の製品の価格維持と系列店におけるその優先的な取扱いを通じて、製品としてのブランドを確立する手段となった。流通系列化は生産者のブランドの実効性を下支えする。生産者は、コミュニケーションを通じて当該製品に対する消費者のブランド認知と連想を深めさせることで、販売業者に対する流通系列化を進めることができた。

言い換えれば、生産者の流通系列化とブランド構築は、プッシュ戦略とプル戦略として手を携えて進んだ。生産者はコミュニケーション・ミックスにより消費者のブランド認知とロイヤルティを得る（プル戦略）一方、消費者のブランド認知とロイヤルティを利用しながら流通系列化を進め、自己のブランドを消費者に販売した（プッシュ戦略）。

生産者は市場に向けて製品を生産し、販売業務を商業者に委ねる。商業者は、多様な生産者から同種商品および異種商品を仕入れ、消費者の望む商品の社会的品揃えを行なう。このような生産者と商業者の社会的分業は、生産者による流通系列化により変容する。流通系列化は、

---

引所に株式上場、1997 年 4 月、東京証券取引所第二部に株式上場するとともに、1998 年 10 月、フリース 1900 円を発売して話題を呼び、1998 年 11 月、ユニクロ原宿店を出店して全国的な小売事業ブランドに成長するとともに、製品領域においてもフリースなどの独自性を打ち出した。「㈱ファーストリテイリング HP・沿革」(<http://www.fastretailing.com/jp/about/history/>) 2012 年 8 月 28 日閲覧。

7) 野田（1980）13 頁。公正取引委員会の諮問機関である独占禁止法研究会の 1980 年報告による。流通系列化の行為類型には、①再販売維持行為、②一店一帳合制、③テリトリ制、④専売店制、⑤店会制、⑥リベーターなどがある。野田（1980）20-28 頁を参照のこと。

系列化に組み込まれた商業者の自由な社会的品揃えおよび自由な販売価格設定などを制約し、当該の商業者は生産者の意向に制約される。その結果当該の商業者は、言葉の純粋な意味での商業者であることをやめて、特定生産者の代理機関としての配給業者へ転化する。配給業者は、独立した事業者であるか生産者の資本系列に組み込まれているかにかかわらず、おおよそ特定生産者の製品を取り扱うこととなる。

### Ⅲ 製品ブランドと小売事業ブランドとの補完関係と対抗関係

生産者のブランドは、たとえ生産者が流通系列化を通じた小売業者の統制を行っていたとしても、一般的には独立小売商の存在を前提していた。松下電器産業(株)（2008年よりパナソニック(株)に社名変更）の「ナショナル」<sup>8)</sup>ブランドは、あくまでも独立家電小売店で販売されており、消費者も「ナショナル」という製品ブランドと〇〇電気店という小売事業者を区別していたと思われる。

また大規模製造業者と大規模小売業者のブランド間においても補完関係が働く。「コカ・コーラ」という製品ブランドは、多様な小売業者を用いて、全国あまねく消費者に販売する。小売業者の視点からとらえると、「セブン-イレブン」という小売事業者は、「コカ・コーラ」を含んだ多様な製品ブランドの清涼飲料水を店舗で販売する。消費者は、「セブン-イレブン」の店舗で「コカ・コーラ」を購入する。この場合、「コカ・コーラ」という製品ブランドと「セブン-イレブン」という小売事業ブランドは相互補完の関係を形成して、消費者は「コカ・コーラ」を購入し消費する。生産者は、「コカ・コーラ」という製品ブランドを提供し、小売業者は、「セブン-イレブン」という小売事業ブランドの下で「コカ・コーラ」を販売する。生産者と小売業者との分業関係が、消費者への販売に向けての製品ブランドと小売事業ブランドとの相互補完関係として現れる。

生産者と小売業者は、取引関係および、生産者ブランドと小売事業ブランドとの関係において対抗的な側面を有している。生産者は、全国ブランドへの発展の中で小売業者による自社ブランドの取扱いを求めていく。小売業者のいくつかは、チェーン展開を軸にした大規模小売業者へと発展していく。大規模小売業者はバイイングパワーを背景として、生産者に対する取引上の交渉力を持つようになった。小売業者が生産者に対してもつ交渉力は、生産者のナショナル・ブランド（NB）に対する小売業者のプライベート・ブランド（PB）の販売という形をとっても現れた。小売業者は自社のPBを持ち、消費者に同種商品の選択肢をNB以外でも提示できるようにすることで、小売業者はNB仕入れにおける取引交渉上の優位な要素を持つようになった。NB対PBという図式は、製品ブランドと小売事業ブランドの対抗関係を表現するも

8) 1927年4月、「ナショナル」の商標が制定される。「パナソニック株式会社 HP」(<http://panasonic.co.jp/company/info/history/>) 2012年10月10閲覧。

のである<sup>9)</sup>。

生産者と小売業者のブランドをめぐる関係は、生産者ブランドと小売業者ブランドの補完関係ないしは対抗関係として理解することができる。その前提条件は、生産者と小売業者の社会的分業が一般的に厳然として存在していることにある。

#### IV 製品ブランドの小売機能包摂

生産者の流通系列化を小売業者との関係でとらえると、生産者は、生産者の求める希望小売価格や小売販売方法に従い自社商品の小売を行うよう小売業者に働きかける。また生産者は、小売業者の販売努力を引き出すために、小売に自社商品を流通在庫として持たせようとする。生産者は、小売事業への固定的な投資をなるべく避けると同時に、小売への関与とコントロールを求める。

しかし、生産者の小売業者に対する流通系列化が成果を挙げない場合が出てくる。第 1 に、系列化されている小売業者がチェーン小売業により業容を圧迫されて、小売の販売成果が流通系列化のコストを吸収できないくらい低くなることがある。家電の流通系列化の再編に現れるように、系列化された小売業者を一定の販売力以上のものに絞り込んで販売支援を行うとともに、販売力ある家電量販店との取引を強化していくこととなる<sup>10)</sup>。

第 2 に、アパレルの生産・販売に典型的に現れるように、小売販売の不確実性が高い場合である。商品バリエーションが多く、販売前にはどのアイテムがどれだけ売れるか不確実性が高いと、小売店頭在庫ロスや販売機会ロスが大きくなる。このような場合、小売業者が自己の責任で実需発生時点より相当前に発注し在庫責任をもつ投機的な生産・流通様式は、小売業者に好ましい成果をもたらさない。その場合小売業者は自らの小売在庫リスクを引き受けたがらない。この点にかかわり、生産・流通の社会的分業とブランドの関係について見ていきたい。

生産者が小売機能を包摂するに至る論理は、まず第 1 に、生産者と小売業者の取引様式が買い取りから委託取引および消化取引<sup>11)</sup>となることにより与えられる。生産者は小売販売リスクの吸収に迫られたとき、末端の数多くの小売店舗における自社商品の販売動向をモニタリン

9) 根本 [1995] は、NB と PB の出発点として、ブランドの所有 / 管理主体とブランドの展開エリアの観点から、NB が製造業者の全国的なブランド、PB が小売業者の地場的・地域的なブランドと位置づけている。その後 PB は、全国的な流通業の形成により全国的な規模を持つに至り、NB との競争に本格的にさらされることとなった (3-15 頁)。

10) たとえば家電産業の流通系列化がその範囲を厳選するようになったのは、その典型的な例である。崔相鐵 (2004) を参照のこと。

11) 委託取引とは、納入業者が販売を小売業者に委託する形式であり、店頭にある商品の所有権は納入業者側にある。ただし小売の管理責任は小売業者側にある。公正取引委員会 (1952) 参照。

消化取引は、小売業者側から捉えると、売上仕入れである。岡野 (2008) 7 頁によれば、「売上仕入とは、納入業者が百貨店の名称及び営業統制の下、百貨店の店舗の一部に商品を搬入・管理して、消費者に対する商品販売も行なうという仕入形態である」。



グして、実需発生時点に近づけて各小売店舗の品揃えをすることで、販売機会ロスと小売在庫ロスの総計を最小化しようとする。その場合には、生産者は各小売店舗への商品供給の時期と数量、品揃えの決定に関与しなければならない。また生産者の派遣した販売員が小売販売サービスを担い、生産者の意図を買い手に伝える場合、生産者が接客サービス面などの小売機能に関与する。

第1に小売の売場空間が特定生産者の品揃えにより構成され、1つのショップとしてブランド化し、第2にショップのブランドがショップで販売される製品ブランドと同一であるとき、生産者が製品とショップを含むブランドの担い手となる。このような事態は、製品ブランドの小売機能包摂と呼べるような、生産から小売に至るブランドの包摂性を示すものとなる。

生産者による小売機能への関与、生産者ブランドの小売機能包摂は、生産者による販売管理コストの上昇、生産者による小売店頭在庫リスクの負担をもたらし、生産者は、生産および小売にかかわる事業リスクを抱えることとなる。その意味で、生産者の小売機能包摂は、高いリスク負担のゆえ一部の生産者のみ可能なビジネスモデルである。

生産者が小売機能を包摂するに至る論理としてもう1つ考えられるのは、生産者と小売業者との取引関係上劣位にある生産者が売れ残りの返品リスクを実質的に有している場合、生産者が返品を取引制度として受け入れるような取引関係を形成していく点である<sup>12)</sup>。生産者は小売業者との間で委託販売を採用し、生産者（納入業者）が小売店頭在庫を持つ。生産者は、小売店頭における商品の供給、品揃え、品揃えの切りかえ、小売価格設定、価格引き下げ、小売販売サービスなど主要な小売機能に直接関与する。

生産者のブランド管理という視点から捉えると、生産者が生産から小売販売に至る全体プロセスの計画・実行・管理にかかわる中で、生産者による製品ブランドの小売機能包摂が生まれてくる。

製品ブランドの小売機能包摂は、典型的には「ルイ・ヴィトン」のような製品ブランドの品揃え提案が、他の製品ブランドを取り扱わない排他的な小売店舗でなされる形態において生じる。「コカ・コーラ」は開放的チャネル政策を採用しているのに対して、「ルイ・ヴィトン」は排他的チャネル政策を採用している。日本においても1970年代から80年代にかけて、アパレルブランドでは、製品、品揃え、ショップ、販売サービス、センター在庫と店頭在庫、小売価格が生産者のもとで管理されるビジネスモデルが台頭してくる。

1970年代半ばに、一部の百貨店向けアパレルメーカーは、小売機能を包摂していくこととなるが、それは製品ブランドの小売機能包摂を伴った。たとえば、「バーバリー」というブランドは、当初コート商品が主要であった。「バーバリー」は、百貨店のコート売り場の中に配

---

12) 高岡（1997）28頁を参照のこと。

置されていた。やがて「バーバリー」は、婦人関連商品については婦人服売り場のフロアにて、コート、スーツ、雑貨などを含めたトータルの着こなしの提案を「バーバリー」ショップという形式にて始める<sup>13)</sup>。

このような場合、アパレルメーカーは、単に単品としての製品をブランドとして提案するのではなく、小売プロセスも製品ブランドの中に一体化して提案することとなる。小売機能の包摂という意味は、店舗の最終的な管理責任は小売事業者にあったとしても、実質的な商品の品揃え、価格設定、店頭への商品供給と商品の店舗間移動、小売販売サービスについて、アパレルメーカー側が実質的に管理しているという意味である。製品ブランドがショップ名称を兼ねる場合、ブランドが製品レベルから小売レベルまでを包含した内容をもつ。

オペレーションの面からとらえると、1年52週の週次ごとの店舗レイアウトと商品陳列、品揃えが計画・実行される。店舗品揃え計画に即した商品の企画・生産・物流が行われる。製品、品揃え、店舗、接客サービスを含めた統一したブランド提案は、オペレーションにより下支えされる。第1に、商品企画・生産管理・物流・店舗運営を統一的に計画・実行・管理するしくみは、多元的な差別性をブランド・アイデンティティに含めることとなる。1年52週のマーチャндаイジング（製品、価格、週次の品揃え構成）、生産管理、適時・適品・適量商品供給を実現する販売物流、店舗レイアウト、接客サービスなど多様な要素が店舗にて表現されることで、ブランドの持続的競争優位が形成・維持される。ブランドの多元的差別性がブランドを模倣困難なものにする<sup>14)</sup>。

第2に、小売店頭販売の設計・管理から出発しながら商品企画、生産管理、物流を組み立てていくことで、製品から小売に至るブランドの統合的な提案が可能になる。生産・流通システムの統合的な管理を売場の品揃えと販売サービスに体现して、その内容をブランドとして社会的に認知してもらうことで、ブランドを模倣困難なものにしていく。第2の点は、多様な要素がブランドの差別性を作るだけではなく、要素間の有機的な相互関係が独自のブランド提案を可能にすることを示している。

製品ブランドの小売機能包摂を消費者の購買行動からとらえると、消費者は1ないしは複数のブランド別売場を見て回り購入することとなる。消費者はファッション商品を買回るという購買行動をとるので、一般的にはファッション商品の場合複数のブランド別売場を回ることとなる。この際、相対的に小さい店舗面積のブランド別売場である場合には、商品品揃えが限定されており、隣接する別のブランド別売場も回ることとなる。アパレルメーカーが、百貨店やショッピング・センターに出店している自社の特定ブランド別売場のみ顧客が足を運び

---

13) 木下（2011）166-169 頁。

14) ブランドの多元的差別性と全社的管理の関係、多元的差別性と模倣困難性の関係については、原田（2010）81-82 頁を参照のこと。



購入することを狙うならば、ショップの大型化が必要となってくる。そのような大型のショップは、一定の資金力のある有力アパレルメーカーが採用できる。消費者の特定ブランド別売場への依存度を高めようとする場合、ショップの大型化が求められる。日本の実情を見ても、歴史的にはショップの大型化が進んでいる<sup>15)</sup>。製品ブランドの小売機能包摂は、日本では1970年代から80年代にかけて一般化していった。

## V 小売事業ブランドの製品機能への関与

小売業者は、多様な生産者の製品を品揃えて、店舗にてその社会的品揃え物を消費者に提示する。小売事業ブランドは、小売業者独自の品揃えの方針や考え方をその内容に含むが、小売店舗に品揃えされている個別製品そのものは第一義的に生産者のブランドとして認知される。「日清カップヌードル」が「セブン-イレブン」というコンビニエンスストアで販売される場合を想起すればよい。小売事業ブランドは個別製品ブランドの品揃えをその構成要素とするが、個別製品ブランドそのものは小売事業ブランドとは独自に社会的に存在している。

小売事業ブランドの差別化は、店舗立地、店舗設備、営業時間、小売販売サービス、品揃え、価格ミックスなど多様な要素をもっている。しかし品揃えがNBである限りにおいては、NBはどの小売業者でも取り扱うものとなり差別化要素となりにくい。小売業者は、競合との差別化を求め、しばしば自ら製品に関与する。小売業者の製品関与の1つの形態がPB開発である。PBは、生産者のNBに対抗するブランド概念であり、小売業者が製品の製造販売の責任を担い、小売業者によってつけられた製品のブランドである。

PB開発は、小売業者が製品機能を取り込んで製品を小売事業ブランド構築の一要素とするものである。小売業者はNBなどの製品仕入に収まらない品揃えをPBにより果たしてきた。PB調達は、第1に、小売業者が水平的な競争のなかで、自ら低コスト調達、あるいは品揃えの差別化を求めるものである。コスト優位は価格競争力を高め、粗利益率の改善、収益性の改善をもたらす。差別化されたPBの品揃えは、店舗に対する顧客ロイヤルティを生み出し、小売ブランド構築の一つの手段となる。

PB開発のもう1つのねらいは、小売業者が全国的な生産者との取引上の交渉力を確保するために、NBと競合するPBを開発して特定のNBへの商品調達先依存度を低くしようとすることである。この小売業者のPB開発は、イギリスのマークス & スペンサー、アメリカのA&P社に見られるように、歴史的には1920年代に目立つようになる<sup>16)</sup>。小売業者は品揃えの

15) たとえば、秦（2006）49-50 頁によると、1978 年に日本でオープンした 6 店舗では、20-30 坪ぐらいの小さな店であったが、その後、百貨店内のショップで 120-150 坪、グローバルストアで 180-300 坪と店舗面積は飛躍的に拡大していった。

16) マークス & スペンサー社については、1920 年代末以降 PB 開発がマーチャンダイジングの中核となる（戸田（2008）216 頁）。A&P 社については、「製造部面への後方統合に真剣に取り組み始めたのは、1920 年代

一部を PB とすることで、生産者に対する対抗力を形成する。

たとえば、日本におけるセブン & アイ・ホールディングス傘下の小売事業、セブン-イレブン、イトーヨーカドーなど共通の PB である「セブンプレミアム」は、セブン-イレブンの店舗の品揃えの重要な一部を占めている<sup>17)</sup>。セブン-イレブンという小売ブランドは、「セブンプレミアム」という PB と結びついて提案されるものとなり、小売業者の提案が顧客に認知され、セブン-イレブンという店舗と「セブンプレミアム」が結びつけられるようになる。

小売業者が PB 開発を通じて製品に関与するようになると、小売ブランドが PB と結びつけて提案され、消費者が小売ブランドを PB と結びつけて連想するようになる。PB による生産者と小売業者の社会的分業の変化は、小売ブランドのアイデンティティとイメージを再編するものとなる。

日本の総合スーパーないしは食品スーパーで具体化されている品揃えは、その一部が PB であり、ストア・ブランドと PB がそれぞれ独自の役割を果たしている。セブン-イレブンの品揃えにおいて PB である「セブンプレミアム」がセブン-イレブンの差別化要素となる。

小売事業ブランドは、製品領域をブランド要素に組み込むことになる。小売事業ブランドのアイデンティティは、取り扱い製品の品揃えレベルを超えて、個々の製品そのものを含むようになる。生産者と小売業者の社会的分業が厳然と機能し、生産者の製品ブランドと小売業者の小売事業ブランドとの相互補完関係が成り立っている世界から、生産者の小売機能包摂 (第 4 節)、小売業者による製品関与が進み、ブランド・アイデンティティと社会的なブランド連想が、製品から小売まで一貫した要素を提案する世界へと歴史的に変化したことを示している。

小売業者の品揃えの PB 化が進むと、事実上小売業者の提供する品揃えは当該小売業者独自のものとなる。小売業者は、① NB の品揃え 100% から、② NB と PB の組合せ、③ PB が 100% となる品揃えのバリエーションを持つようになる。

たとえば、アメリカのカジュアル衣料の専門店チェーンである Gap 社は、上記の①から②を経て③へと歴史的に発展していった。Gap 社は、1969 年にサンフランシスコで Gap Store を開店した。当初ジーンズの NB であるリーバイスを販売していた。さまざまな腰回りのサイズと足の長さのジーンズを取り揃えて、全ての人にぴったり合うジーンズの品揃えを打ち出した。しかし、1980 年代には、ウォルマートなどのディスカウントストアでもリーバイスのジーンズが安く販売されるようになったことに加えて、メーカーが小売価格を拘束することに対して連邦取引委員会が違法としたことで、NB の取扱いから PB へと舵を切ることとなった。

---

であった」(Tedlow (1990) p.212, 近藤監訳 (1993) 249 頁)。

17) 「(株)セブン-イレブン・ジャパン セブン-イレブンのオリジナル商品 HP」(<http://www.sej.co.jp/products/branding.html>) 2012 年 10 月 4 日閲覧、を参照。

1990年代にはすべての製品は「Gap」というラベルとなった<sup>18)</sup>。消費者も、「Gap」を、小売業者、小売店舗、製品という多面的な面でブランドと認知する。

小売業者は、小売事業から製品領域に入り込み、製品を事実上自己のブランドに組み込んで消費者にブランドの一部として認知させていく。消費者にとって、「Gap」は小売と同時に製品を連想させるものとなる。Gap社は、小売のみならず製品の品揃え、製品そのものの内容に至るまで管理することで、「Gap」を小売事業から製品領域を含むブランドとして提案することとなる。

Gap社の例に見るように、日本においても小売ブランドの製品機能の包摂を進めた小売業者を見出すことができる。製品の開発・生産およびブランドが生産者に属し、製品の販売は小売業者が担うという社会的分業が崩れて、小売業者が製品の管理から小売機能までの生産・流通システムの統合的な管理を担うという新たな社会的分業関係が形成された。

日本では1980-90年代以後急速に進んできた小売事業者の製品機能包摂では、ほぼすべての製品が当該小売業者の独自のものであるという場合が生じてきており、小売業者の製品領域への関与は進んだものとなる。主要製品が当該小売業者の独自商品であるという点で、スーパーなど部分的な品揃えをPBとしている場合よりも、小売業者の製品領域への関与はさらに進んだものとなる。アパレル専門店チェーン、家具専門店チェーンのいくつかはこの形態に相当する<sup>19)</sup>。

小売業者の製品領域への関与の結果、小売事業ブランドは、製品領域をブランド要素の一部とする。小売事業ブランドは、取り扱い製品の品揃えを超えて、個々の製品そのものを含むように拡大する。

## VI 生産者・商業者の社会的分業の再編成とブランドの動態

生産者と商業者の社会的分業の態様は、生産者の流通機能統合、小売業者の製品機能への関

---

18) 本段落におけるGap社の沿革については、木下（2001）136-142頁を参照した。

19) ユニクロなどのアパレル専門店チェーン、ニトリなどの家具専門店チェーンのいくつかは、主要製品が小売業者の指揮により独自に開発された商品となる。

（榎西友は、1983年6月「無印良品青山」（103平方メートル）直営1号店を出店した。衣服・雑貨、生活雑貨、食品などすべて自主開発した商品により小売店が構成されている。「無印良品計画HP」（<http://ryohin-keikaku.jp/corporate/history/>）2012年9月28日閲覧。

柳井（2003）によれば、ユニクロ店舗が全商品をユニクロブランドに統一したのは1998年に原宿店を出した時期である（67頁）。

また、ニトリの海外からの調達活動は、1989年のシンガポール進出に始まり、2012年現在では、「中国、マレーシア、タイなど7カ国15カ所に調達拠点を設置し、世界各地からの合理的な商品供給ソースを積極的に開拓して」いる。「ニトリグループでは、1994年にインドネシア、2004年にはベトナムの2カ所の工場が稼働」し、「2つの工場は、グループが保有する家具開発・製造の拠点として、タンスや食器棚、サイドボードなどを」生産している。「無印良品計画HP」（[http://www.nitorihd.co.jp/about\\_us/business\\_model/index.html](http://www.nitorihd.co.jp/about_us/business_model/index.html)）2012年10月3日閲覧。

与など多様な形態をとる。一般論として言えば、NB を販売する生産者は、NB の製品を小売業者を通じて販売する。大手小売業者は、NB に対抗する PB を販売して、小売業者の差別化を打ち出す。

生産者が選択的な小売販路ないしは専属化した小売販路を構築する場合には、小売事業の資本統合をしない場合でも、生産者は小売に介入する。生産者ブランドおよび製品ブランドは、小売にかかわるマネジメントに関与する。たとえば、乗用車メーカーは、販売奨励金の多寡を通じて実質的な小売価格に関与する。アパレルメーカーが、百貨店や商業ビル、ショッピング・センター、路面店などの売場を押さえている場合には、メーカーがマーチャンダイジング、小売販売サービスなど小売オペレーションを担う。

このように、生産者と小売業者との社会的分業のあり方、ないしその再編・動態が、生産者および小売業者のブランド・マネジメントと密接不可分に進行していく。以下で具体的に考察しよう。

#### 1 生産者が生産機能と卸売機能の一部を担い、小売業者が小売機能を担う場合

これは一般的な生産者と商業者の社会的分業である。これはブランド次元でとらえると、生産者は製品ブランドを育み、小売業者は小売ブランドを育成する。たとえば、「日清カップヌードル」が「セブン-イレブン」で販売されるような事態であり、消費者は「日清カップヌードル」を製品ブランドと認識し、「セブン-イレブン」を小売ブランドと認識している。

もう少し具体的に見てみよう。日清食品は、「日清カップヌードル」を含めた自社のカップ麺を棚割の中で、よりよく売れる棚の番地およびより多くのフェイスを確保しようとする。メーカーの小売店頭管理は、ある取引条件のもとで①陳列場所、②店頭フェイス、③新商品投入をめぐるものとなる。その意味で、日清食品はブランド・エクイティを活用して、棚割などに影響力を行使するが、小売店頭管理への関与はカップ麺の棚割など部分的にとどまる。

小売業者であるセブン-イレブン（本部とフランチャイジー間の問題については捨象する）は、商品の発注、棚割などについて基本的に管理することができ、小売機能を掌握している。生産者は製品ブランドを提案し、小売業者は商品の品揃えも含めて小売ブランドを消費者に認知させ、ロイヤルティを得ようとする。

同じことがアパレルの生産・流通についても言える。アパレルメーカーが企画・製造・卸売を担い、小売業者が小売を担う場合、おのおの生産者のブランドは、小売店舗の中で他社の多様なブランドとともに、小売業者の品揃えと陳列方針に即して販売される。生産者ブランドは製品としてのブランドとしてのみ顧客に提案される。生産者の製品ブランドは、百貨店など名声のある小売店で販売されることで、小売側から信用補完を受け取ることがある。ある製品が、地域一番店にて取り扱われることで、その製品の信用、製品ブランドとしてのエクイティが高

まるということはある。

しかし、生産者のブランドが小売店舗で継続的に取り扱われるかは、小売業者の仕入判断による。生産者が直接小売店舗を押さえていない場合、生産者の差別性はもっぱら製品に依存することとなる。店頭在庫管理を徹底し売場の鮮度を高めることでブランドの顧客価値を高めることなどは生産者にはできない。

したがって、上記のような生産者と商業者の社会的分業のもとでは、生産者の製品ブランドは、販売されている小売業者の小売ブランドとの連関のなかで社会的に了解される。製品ブランドの連想は、直接的に小売機能を内部に含み込むことはない。ある製品ブランドが評判の高い小売店で販売されているという連想、関連性にとどまる。同時に小売ブランドにおいても、生産者の製品ブランドを品揃えする限り、製品の評判が直接小売ブランドに包含されるものとはならない。ある小売店で、評判の高い製品ブランドが入手できるという認識および関連性が存在するだけである。さらに、小売店のブランドとしての差別性は、製品ブランドの品揃えによって表現されるのみである。

## 2 生産者の小売機能包摂

生産者が自身の政策を貫徹するために、卸売業者や小売業者の仕入や販売政策に介入するような事態、すなわち流通系列化が生じることで、生産者と商業者の社会的分業が変化する。流通系列化の典型例として、乗用車のディーラーの系列化を考えよう。乗用車メーカーは、専属の販売チャンネルをもち、各地域別にディーラーを組織している。個々の販売チャンネルにて、定められた車種、すなわち製品ブランドが販売されている。系列のディーラーが、附属品、アフターサービスなどを取り扱うことで、消費者は、ディーラーが製品ブランドと密接不可分なものであり、製品ブランドの一部を構成するものであると認識する。製品ブランドは、小売で提供される附属品、アフターサービスなどを含んでいるものとの認知が消費者で進む。

製品ブランドの構築は、小売チャンネルの系列化によって促される。小売チャンネルの系列化は、製品ブランドのエクイティ形成に寄与する。ただし、車種別の製品ブランドは、系列化された小売ディーラーの店舗と相対的に自立した存在である。特定の販売チャンネルは、通常複数の車種別ブランドを有している。車種別ブランドはディーラーの各店舗名とは識別されている。

しかし、生産者の製品ブランドが小売ブランドと一体化するような事態を例示することができる。アパレルメーカーのブランドを取り上げよう。アパレルメーカーはショップ開発を伴い、製品から小売までのトータルなブランド提案を行う。生産者は、製品を卸売するだけではなく、小売業者から見た売上仕入方式を導入し、小売の品揃え計画、小売価格設定、商品の撤収、バーゲンの展開時期と価格、小売販売サービス、店頭在庫管理など小売の主要機能を包摂する。生産者は製品から小売までを包含したブランドを消費者に提案する。

アパレル生産者は最終消費者に販売することができて初めて販売を完結することができる。製品ブランドがショップ展開を通じて小売機能を包摂することで、小売店頭を起点としたブランドの生産・販売モデルを貫徹する。生産から小売店頭展開にいたる垂直的プロセスを管理するような生産・販売体制を基礎にして、生産者は製品から小売に至る統合的なブランドを作り上げることとなった。

逆に小売ショップを起点として小売プロセスを管理しながら商品企画まで垂直的な生産・小売体制を構築する取り組みは、従来の生産者と小売業者との社会的分業を大きく変容させるものとなる。生産者は売場を設計・企画し、時期ごとの品揃え、価格の設定、小売販売サービスなどを担う。

ブランドに対する社会的認知の視点からとらえれば、ブランドは製品を連想させるとともに、ショップ、接客サービス、小売価格を連想させる。すなわち 1 つのブランドが製品関連だけではなく、小売関連の連想をも生み出す。ブランド・エクイティは、製品関連から小売関連へと広がったものとなる。

統合的な生産・小売システムがブランドを具現化するとともに、提案されるブランド・アイデンティティが、生産・小売システムの統合的展開を不可欠の基盤とするようになる。ブランド管理は、生産・小売システムと切り離されて存在するのではない。ブランド管理は、生産・小売システムに対してブランド・アイデンティティを具現化する方向性を示す。逆に生産・小売システムのイノベーションは、提案されるブランド・アイデンティティの拡張を実現可能なものにしてくれる。

### 3 小売業者の製品機能包摂

小売業者が多様な生産者からの商品を品揃えするという社会的分業関係が変化し、部分的ないしは全面的に小売業者が製品に関与するようになった。たとえば、スーパーやコンビニにおける自主開発商品がある。いわゆる自主開発商品において小売業者がどこまで関与しているかはさまざまであるが、小売業者の差別化の領域が製品品揃えから製品そのものにまで拡張したと言いうる。小売ブランドのアイデンティティは、当該の小売業者でしか提供されない製品をも含むものとなる<sup>20)</sup>。

先に述べたように、1980 年代以降には、小売業者のほぼすべてが自社の開発した商品で編集されているような例が現れてきた。小売業者が、品質向上による差別化と低コスト化をねらい自主企画商品に注力するようになった。小売業者のブランドは、たんに小売店舗レベル、品

---

20) たとえば、(株)セブン & アイ・ホールディングスは、2007 年 5 月より、傘下の小売事業会社において、独自開発した商品を「セブンプレミアム」として発売を開始している。「(株)セブン & アイ・ホールディングス HP」(<http://www.7andi.com/>) 2012 年 10 月 8 日閲覧。



揃えレベルだけではなく、製品レベルのアイデンティティをも包含するようになった。

小売業者の製品レベルへの関与により、小売ブランドは製品を含みこむことになった。たとえば私たちは、「ユニクロ」という小売ブランドの連想の中に具体的な製品を含めている。逆に、小売ブランドのアイデンティティの差別化要素を拡げようとするれば、小売業者が製品レベルに関与して、製品から小売に至る垂直的システムの構築を進めることが1つの方向性となる。小売ブランドの製品包摂は、小売業者の製品関与による生産・小売システムの統合と手を携えて進む。

#### 4 ブランド・アイデンティティの垂直的な拡張

製品ブランドの小売包摂、小売ブランドの製品包摂は、最終的な帰結において、ブランドが製品レベルから小売レベルまでの統合的なアイデンティティを提案するという点で同じくする。しかし、生産者が小売機能を包摂して、小売をブランド要素に取り込んだのは、小売過程に示される消費者の実需要に対する創造的適応のゆえであり、最初に生産者としての機能が出発点であった。小売業者が製品に関与したのは、小売ブランドの差別性を製品領域にまで拡大するためであり、小売が出发点にある。

以上にみるように、生産者と小売業者の伝統的社会的分業の編成は、生産者の小売関与、小売業者の製品関与による差別性の追及を通じて変化した。消費者の購買時点を起点とした生産・小売システムの構築を模索するなかで、生産者が全体プロセスの統括者となるか、小売業者が製品領域を含めた統括者となった。このような社会的分業の再編成は、ブランドのありようを変化させた。従来の製品ブランドと小売ブランドの補完関係ないしは対抗関係として捉えられたブランドから、製品から小売に至る生産・小売システムの包摂するブランドへと、ブランドと生産・小売システムの関係性が変化した。

いったんブランドの差別化が製品レベルと小売レベルの両方を含み込むように歴史的に形成されると、製品から小売を含むブランド・マネジメントが普及するようになる。ブランド・アイデンティティの領域拡張は、生産・流通システムの統合的管理の発展と手を携えて、製品・小売統合型ブランド構築を生み出してきたのである。

## 参考文献

- Aaker, David A. [1996] *Building Strong Brands*, Free Press. (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳 [1997] 『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社。)
- Kapferer, Jean-Noel (2012) *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights & Strategic Thinking, 5th Edition*, Kogan Page.
- Tedlow, Richard S. (1990) *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America*, Basic Books. (近藤文男監訳 [1993] 『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房。)
- 石井淳蔵 (1999) 『ブランド 価値の創造』岩波新書。
- 石原武政 (2000) 『商業組織の内部編成』千倉書房。
- 岡野純司 (2008) 「大規模小売業者・納入業者間の売上仕入契約―百貨店の事例を素材として―」『判例タイムズ』1262, 5-17 頁。
- 木下明浩 (2001) 「ブランド・マネジメントの課題と展望―使用価値と価値の創造」近藤文男・陶山計介・青木俊昭編著『21 世紀のマーケティング戦略』ミネルヴァ書房。113-144 頁。
- 木下明浩 (2004) 「衣料品流通―コモディティからブランドへの転換」石原武政・矢作敏行編著『日本の流通 100 年』有斐閣, 133-172 頁。
- 木下明浩 (2011) 『アパレル産業のマーケティング史 ブランド構築と小売機能の包摂』同文館出版。
- 公正取引委員会事務局調査部 (1952) 『デパートの不正競争方法に関する調査』。
- 高岡美佳 (1997) 「戦後復興期の日本の百貨店と委託仕入―日本的取引慣行の形成過程」『経営史学』第 32 巻第 1 号, 1-35 頁。
- 田村正紀 (2001) 『流通原理』千倉書房。
- 崔相鐵 (2004) 「家電流通―家電メーカーと家電商人の対立と協調」石原武政・矢作敏行編著『日本の流通 100 年』有斐閣, 91-131 頁。
- 戸田裕美子 (2008) 「ブランド管理論への一考察―マークス & スペンサー社の PB 戦略を中心に―」慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 51 巻第 4 号, 209-224 頁。
- 根本重之 (1995) 『プライベート・ブランド―NB と PB の競争戦略』中央経済社。
- 野田實編著 (1980) 『流通系列化と独占禁止法―独占禁止法研究会報告―』大蔵省印刷局。
- 秦郷次郎 (2006) 『私的ブランド論 ルイ・ヴィトンと出会って』日経ビジネス人文庫。
- 原田将 (2010) 『グローバル・ブランド管理』白桃書房。
- 柳井正 (2003) 『一勝九敗』新潮社。
- 「㈱ファーストリテイリング HP」(<http://www.fastretailing.com/jp/>) 2012 年 8 月 28 日閲覧。
- 「㈱セブン & アイ・ホールディングス HP」(<http://www.7andi.com/>) 2012 年 10 月 8 日閲覧。
- 「㈱セブン・イレブン・ジャパン HP」(<http://www.sej.co.jp/>) 2012 年 10 月 4 日閲覧。
- 「㈱ニトリホールディングス HP」(<http://www.nitorihd.co.jp/>) 2012 年 10 月 3 日閲覧。
- 「パナソニック株式会社 HP」(<http://panasonic.co.jp/company/>) 2012 年 10 月 10 日閲覧。
- 「㈱良品計画 HP」(<http://ryohin-keikaku.jp/>) 2012 年 9 月 28 日閲覧。