



プライベートブランドの脅威：
一律値下げへの警鐘

山城 和人
泉本 みらの

目次

パート1 - NB商品とPB商品との価格差: 消費者の期待と現実.....	4
パート2 - NB商品の価格帯をPB商品と同水準に引き下げることによる弊害	6
1. 自社が価格戦争を開始.....	6
2. 価格引下げを行った商品カテゴリーの自社売上が減少	7
3. 自社がブランドエクイティの毀損リスクに直面	7
4. 自社の価格引下げにより、消費者の自社商品に対する期待価格が下落	8
パート3 - NB商品戦略のあるべき姿	8
1. より安価な商品ラインの打ち出し	9
2. イノベーション投資の加速による消費者の知覚価値向上	10
3. 特定商品におけるPB商品との価格差縮小	11
著者	12

1

価格引下げは最終手段と認識 されるべきである

平成の30年間で、45%の食品・日用品の店頭価格が下落した。その要因の一つがプライベートブランド(PB)商品の拡充である。食品や日用品の約1,600品目のうち、1989年の時点でPB商品が存在するのは857品目だったが、2018年には1,270品目と全体の8割弱を占めるようになった¹。PB商品は売れ筋ナショナル・ブランド(NB)商品を倣って年々洗練されていき、消費財のあらゆるカテゴリーで売上を伸ばしている。いまやその領域は食品材料や紙製品等、コモディティ化した商品にとどまらず、服や美容商品等の一般消費財についても商品数が増加しており、消費者の選択肢の幅は広がったと言えるだろう。一方でNBメーカーは、より安価なPB商品との価格競争にさらされ、対策を講じる必要に迫られている。

本レポートでは、NBメーカーがPB商品に対する競争優位性を保持するためにどのような戦略を策定すべきかについての見解を米国市場の分析をもとに述べる。米国市場は、近い将来日本が直面する状況に近いと想定されるためである。日本ではPB商品のシェアは金額ベースで10%程度である一方、PB先進国ともいわれる欧州ではPB比率が30%を超える国が多く、最大PB比率を誇るスペインでは52%と大きな開きが存在する。一方、米国のPB比率は20%程度²であり、日本に類似している。

当該レポートのコンテンツ:

パート1 - NB商品とPB商品との価格差: 消費者の期待と現実

パート2 - NB商品の価格帯をPB商品と同水準に引き下げることによる弊害

パート3 - NB商品戦略のあるべき姿

また本レポートではNB商品はナショナルブランドメーカーが製造し、定期的にマーケティング活動を行う商品と定義する。一方でPB商品は小売店が独自のブランド名で販売する商品と定義する。

パート1 - NB商品とPB商品との価格差: 消費者の期待と現実

まず、消費者がNB商品ではなくPB商品を購入した場合の経済性について検証したい。検証にあたり、NB商品とPB商品の実際の価格差と消費者が期待する価格差について米国で調査を行った。

なお商品カテゴリーは4つに限定し、それぞれ機能やサイズが類似するNB商品とPB商品を選定し、調査対象とした。

表1は米国大手小売Walmart社のEコマースサイトWalmart.comにおけるNBとPB商品間の実際の価格差と、本レポート執筆のために行った消費者調査に参加した1,000名の消費者が期待するNBとPB商品間の価格差である。

選定された商品に限定すると、PB商品はNB商品と比較して20~40%割安である。ところが消費者が期待する価格差は20%程度で、実際の価格差より小さいことが判明した。

¹ 日本経済新聞「〈データで読む消費〉PB浸透 45%が値下がり」(2019年4月8日)
<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO43451320X00C19A4TJC000/>

² 流通視察ドットコム「競争激化の米国PB市場」(2018年4月1日)
<http://www.ryutsu-shisatsu.com/article/15922456.html>

1

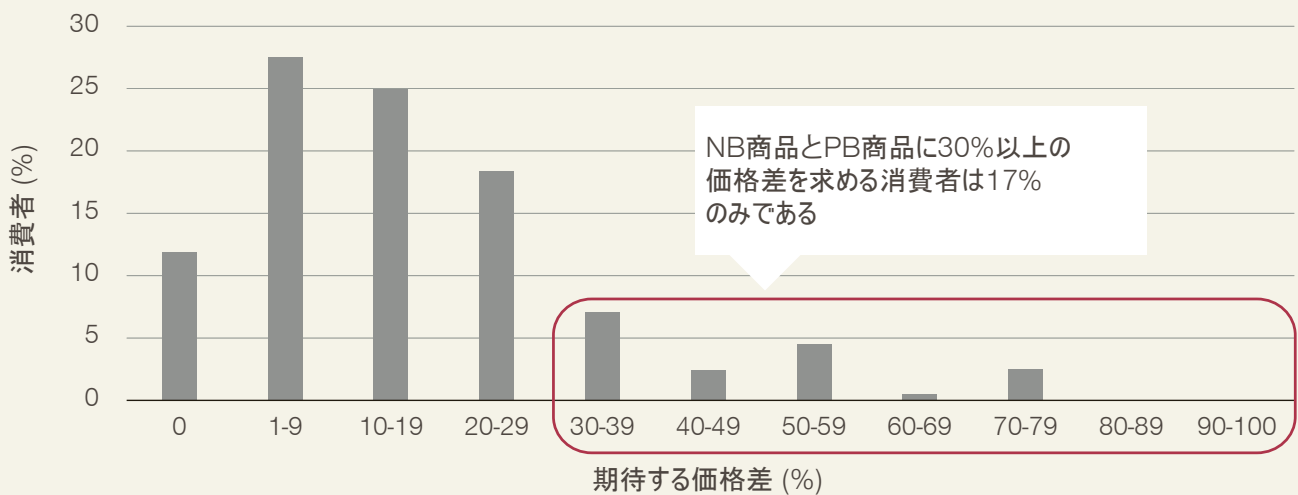
NB商品とPB商品の実際の価格差と消費者が期待する価格差

		コーヒークリーム	紙製プレート	シャンプー	マウス
ブランド	NB商品	Nestle Coffee-mate	Dixie	Selsun Blue	Logitech
	PB商品	Great Value	Great Value	Equate	Onn
価格差	実際	29%	37%	43%	20%
	消費者の期待	16%	19%	21%	19%

表 1

また表2によると、コーヒークリームのNB商品とPB商品に30%以上の価格差を求める消費者は20%弱に留まる。コーヒークリーム以外の商品カテゴリーについても、一貫して類似した結果が報告されている。(紙製プレートについては25%、シャンプーについては32%、マウスについては24%の消費者が30%以上の価格差を期待)

NB商品とPB商品価格差の期待値: コーヒークリーム



出典: サイモン・クチャー&パートナーズによる消費者調査 (2014年); サンプル数: 1,000

表 2

2

では何故、小売事業者はNB商品価格を大きく下回る価格設定をPB商品に対して行うのか。翻って、NB商品を提供するメーカーはどのような戦略を策定・実行することで価格が安いPB商品に対する競争優位性を構築すべきか。

パート2 - NB商品の価格帯をPB商品と同水準に引き下げることによる弊害

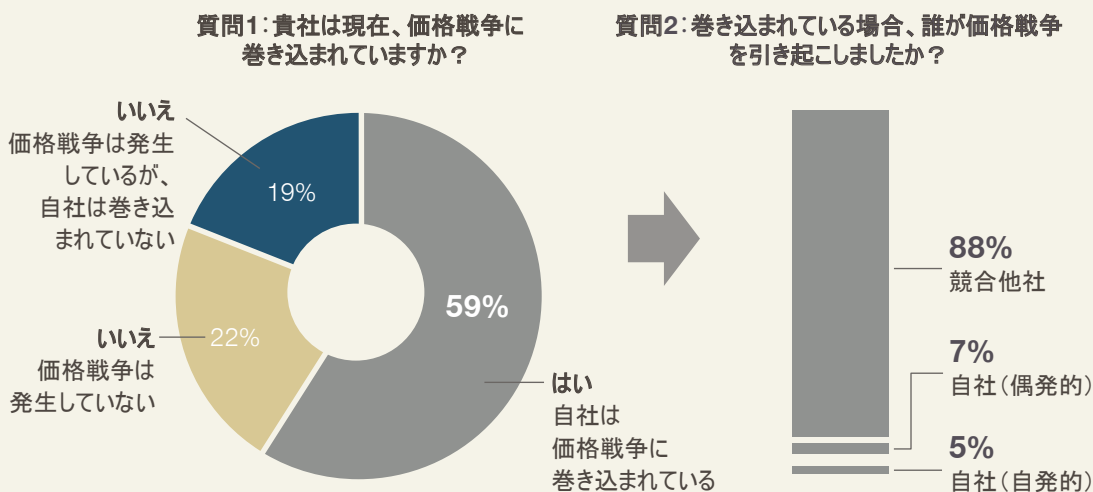
売上の低迷に対するNBメーカーの典型的な反応は売上数量の増加を狙った一律の価格引下げである。その判断を下す際にマーケティングチームは、競合が自社の価格引下げに対してどのように反応するか、十分な考察を怠る傾向にある。価格引下げは短期的には売上増加をもたらすが、競合他社（NBおよびPBメーカー）は即座に自社の価格引下げを行うことで追随するため、価格引下げによる売上成長は長期的に持続可能なものではない。

我々の過去の広範な調査およびプロジェクト経験から、NBメーカーが価格引下げを行った場合に直面しうる現実には潜在的に4つの段階が存在する。これら4つの段階においては、高い確率で問題が生じることとなる：

1. 自社が価格戦争を開始
2. 価格引下げを行った商品カテゴリーの自社売上が減少
3. ブランドエクイティの毀損リスクに直面
4. 自社の価格引下げにより、消費者の自社商品に対する期待価格が下落

それぞれの段階を詳細に説明する：

価格戦争に関する統計



出典：サイモン・クチャー&パートナーズによるグローバル・プライシング・スタディー（2012年）；サンプル数：2,700

表 3

2

1. 自社が価格戦争を開始

上記結果は、50か国以上の会社役員および管理職2,700人を対象として弊社が2012年に実施した調査³(グローバル・プライシング・スタディー)からの引用である。グレーの棒グラフが示す通り、自社が価格戦争に巻き込まれていると回答した対象者の内88%が価格戦争の責任を他社に押し付けている。単純なゲーム理論だが、自社が一律価格を下げた場合、競合他社がいかなる対応もせず、価格引下げも行わない可能性は非常に低い。なぜなら、どの会社も同じ「売上」および「マーケットシェア」というインセンティブのもとに事業運営を行っているからである。結果的にこの次の段階に待ち受けるのは、競合他社による自社製品の価格水準までの価格引下げと、そこからさらにマーケットシェアの拡大を目論む価格引き下げのせめぎあいである。

自社が価格戦争に巻き込まれていると回答した対象者の内88%が価格戦争の責任を他社に押し付けている

2. 価格引下げを行った商品カテゴリーの自社売上が減少

競合他社と自社の価格引下げが継続する事態は価格戦争であり、この状況は悪循環を生み出す。価格戦争は一般的に、自社の価格引下げに対する他社の反応や各競合他社のそもそもの戦略を十分考慮せずに経営判断を行った場合に勃発する。そのような状況下では、売上増加につながると確信していた値下げでも十分な売上増は達成されず、利益が著しく悪化する事態に驚きを禁じ得ない企業も多い。

一定の市場規模において、自社が売上数量を増加させようとしていると仮定する。経済学の理論や需要曲線に則ると、価格を下げた場合より多くの売上数量を獲得可能である。しかし競合(NBおよびPBメーカー)が自社と同様に値下げを行う場合の影響を加味するとどうだろう。自社のみならず業界全体の売上金額が減少するのが一般的である。より多くの数量をより低い価格で販売することで売上向上を目指しても、それが達成できるほどの売上数量の増加は得られないためだ。

3. ブランドエクイティの毀損リスクに直面

悪影響はそれだけに留まらない。自社が既存商品をより低価格で提供し続けざるを得なくなったと仮定する。その場合、価格を引下げても利益水準を維持するための方法を考えなければならない。コスト削減のため、消費者が気づかないであろう機能や商品特性を省除する。周期的な価格戦争に陥り、価格引下げが常態化している場合(最も極端な場合)、その傾向はより顕著になる。自社の財務的目標を達成するために、大胆に機能や特性を商品から取り除いた結果、消費者がそれらの商品に果たして提供価値が残っているのかを疑問視する事態を招く。価格戦争は、自社が長い時間をかけて構築したブランド価値を破壊しかねないのである。

³ 当該調査は全セクターを対象としており、消費財メーカーに限定されたものではない

3

4. 自社の価格引下げにより、消費者の自社商品に対する期待価格が下落

4つ目は自社が値下げの弊害に気づき、以前の価格水準の方が遥かにましな財務成績を収めていたと認識した段階である。自社は一律の価格引下げを廃止し、以前の価格水準を実現するための戦略を策定し始める。しかし、そのためにはいくつかの障害が存在する。第一に、需要曲線は直線状ではないため、現在需要曲線のどこに自社価格が位置しているかによっては、軽微な値上げでは利益改善を見込めない可能性がある。この背景として、価格戦争を通して、より低価格で商品を購入するよう自ら消費者を「教育」してきたことがあげられる。結果的に消費者はより低い価格を期待し、いかなる値上げも不当と感じるようになっていく。第二に、値上げによって、定期的に自社商品を購入していた消費者からの売上を喪失する可能性が存在する。どの商品カテゴリーにおいても習慣的に商品を購入する消費者セグメントが存在する。これらの消費者は、購入する商品を詳細に吟味せず、同一商品を繰り返し購入する。しかし値上げを認知すると、急に同じ棚に陳列される類似商品を比較しだし、自身の購買の意思決定の妥当性を再評価するようになる。

パート3 – NB商品戦略のあるべき姿

ブランドマネジャーのミッションは直近の売上・利益目標やマーケットシェア等その他事業目標を達成することに重きが置かれる。そのため長期的にどのような弊害があるかを慎重に考慮する前に、価格を下げることで短期的に売上を増加させたい衝動に駆られてしまう

値下げの悪影響について読み進めた読者には、PBメーカーからの価格のプレッシャーに直面しているNBメーカーであっても、価格の引下げはいかなる時も最終手段であるべきという論旨が明確に伝わったのではないだろうか。それにも拘らず、我々はNBメーカーのブランドマネジャーやカテゴリーマネジャーから以下のような相談を多く受ける。

“弊社ブランドの商品ラインはPBメーカーからの強い競争圧力にさらされています。価格競争力を上げるため、価格を下げる時が来たのでしょうか?”

当然のことながら、ブランドマネジャーのミッションは直近の売上・利益目標やマーケットシェア等の事業目標を達成することである。そのため長期的にどのような弊害があるかを慎重に考慮する前に、価格を下げることで短期的に売上を増加させたいという衝動に駆られてしまう。

しかしながら前述の通り、一律の価格引下げは最終手段とすべきである。この主張の根拠はなにか。価格は消費者が重視する唯一の要素ではないからである。仮に消費者が重視する唯一の要素が価格であるならば、表1の通り、より価格の低いPB商品がマーケットの全シェアを獲得し、NB商品は確実に消滅の一途をたどっているだろう。しかし現実には、米国のスーパーマーケットにおけるPB商品のシェアは金額ベースで19%、数量ベースでは23%に過ぎない。同様に米国のドラッグストアにおいても、それぞれ16%、17%である⁴。日本においても、ソフトブレン・フィールド株式会社の消費者調査⁵によると、61.9%の回答者がPB商品の購入頻度は「ときどき」と答えている。このことから、一般的に消費者はより高価なNB商品に対する購入意欲を保持し、実際に購入を行っていると考えられる。

⁴ プライベートブランド製造者協会 (PLMA: Private Label Manufacturers Association) 調査結果 <http://plma.com/storeBrands/marketprofile14.html>

⁵ ソフトブレン・フィールド株式会社調査結果 <https://www.sbfield.co.jp/press/20171012-11882/>

3

PB商品がもたらす脅威への対応策はマーケットシェア低迷の原因を特定するところから始めるべきである。論点は、マーケットシェアの低迷はどの程度が価格に起因するのか、である。逆に言うと、価格以外の要素がどの程度マーケットシェアの低迷を引き起こしているかを説明することだ。

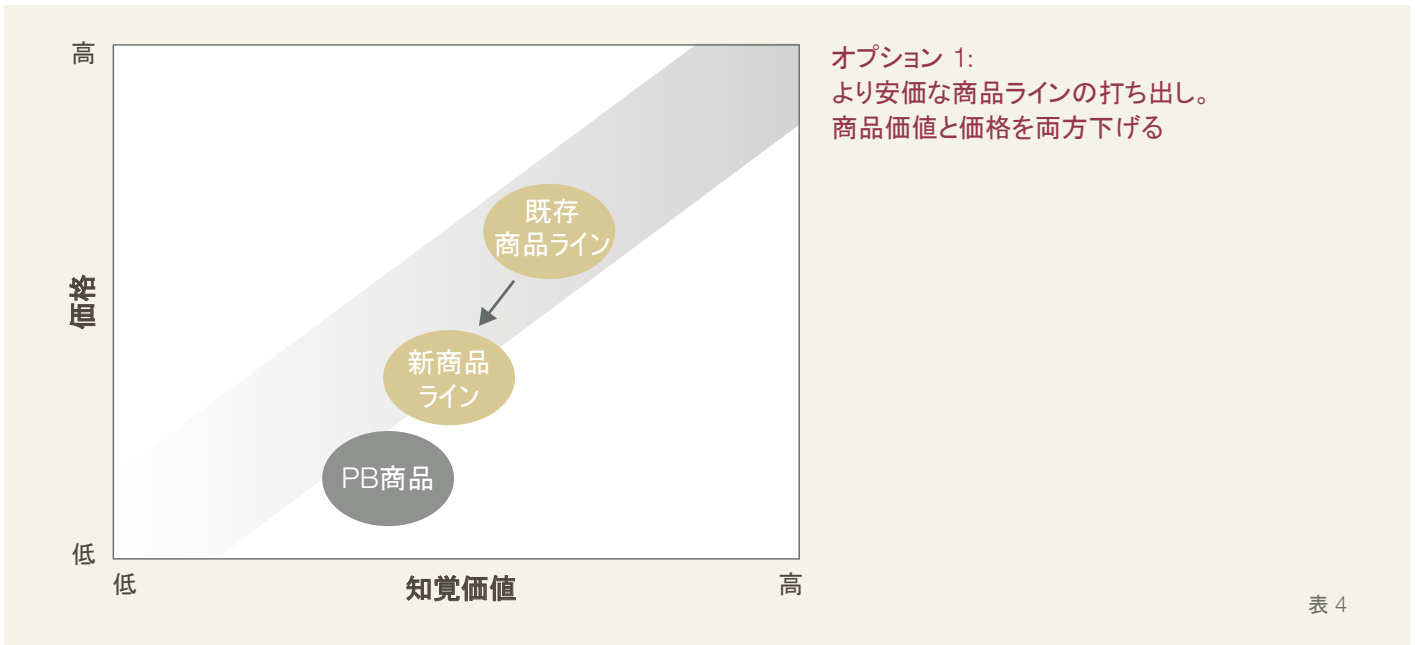
価格を変更する前に商品品質や物流を最適化すべきである

競合他社との商品品質の差など、何らかの理由によりプレミアムな商品イメージが損なわれたせいなのか。配荷の観点から考えることも有効だ。陳列棚の分配や商品の配置が悪い可能性もある。これらが原因の場合は、価格を変更する前に商品品質や小売への配荷を最適化すべきである。

価格以外の要因について調査が完了し、マーケットシェア低迷の原因が商品の価値と価格の関係性の不整合にあると結論付けた場合には、3つの対応策が存在する:

1. より安価な商品ラインの打ち出し

オペレーションの観点から、低コスト構造を長期的に維持することが可能ならば、より安価な商品ラインの打ち出しは実行可能と考えられる。成功のカギを握るのは、既存の商品ラインとのカニバリゼーションを最小限に抑えることである。より安価な商品ラインは既存の商品ラインの売上を奪うのではなく、追加売上をもたらす必要がある。消費者の、より安価な新商品への購入切替を防止するための策は3つ存在する:



3

a. **商品価値と価格の一貫性担保:** より安価な新商品ラインについても、価値と価格の関係性には一貫性をもたせる必要がある(価格が低いのであれば、商品価値もそれにあわせて低くなるべき)

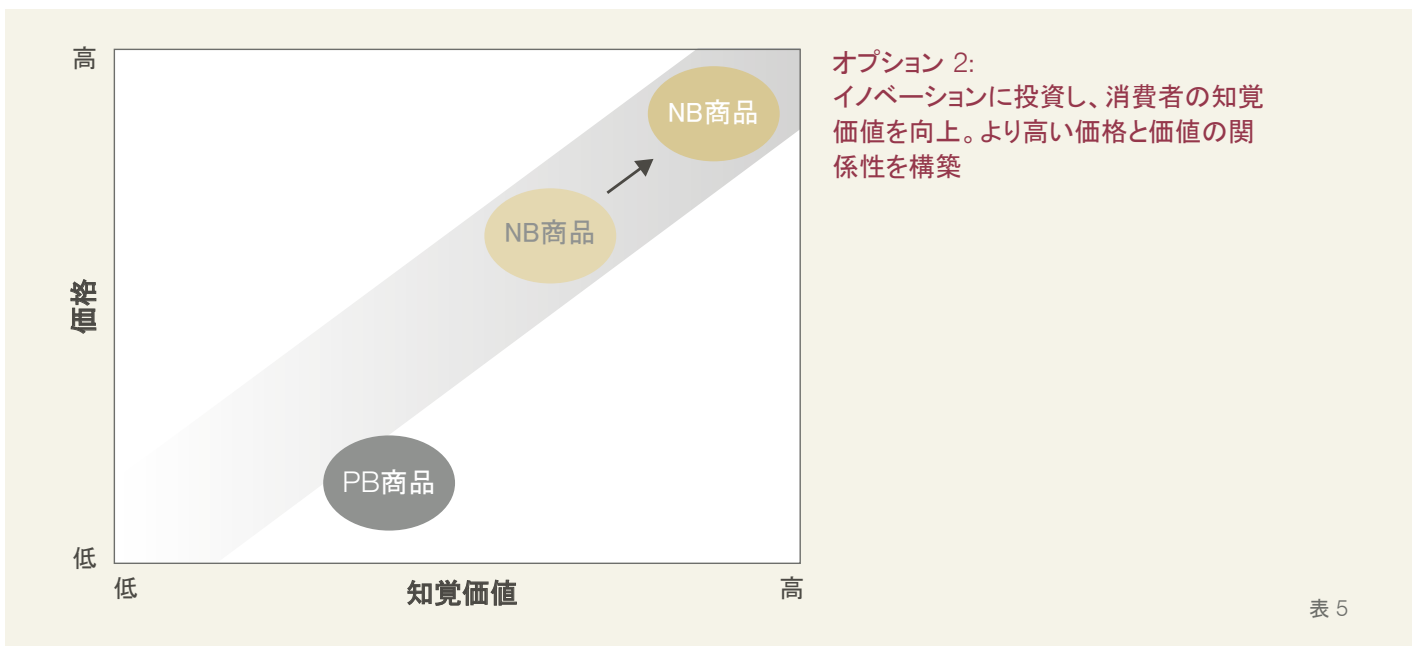
b. **陳列棚の拡大:** 従来の商品ラインに利用している陳列棚の一部をより安価な商品ラインに割り当てると、従来の商品が消費者の目に触れる機会および時間が減少する。そのため、新商品ラインの陳列棚は追加的であるべき

c. **従来商品と廉価版商品の十分な差別化:** カニバリゼーションを最小限にとどめ、支払意思の高い消費者は従来商品を、支払意思の低い消費者は廉価版商品を購入するように、十分な商品の差別化を実施する。最も単純な方法は、内容量や数量といった商品量による差別化である

2. イノベーション投資の加速による消費者の知覚価値向上

積極的にイノベーションに取り組み、消費者の知覚価値を向上することで既存商品の価格を引上げることも有効な手段である。イノベーションはNBメーカーの中核的活動である一方で、収益化は困難と言える。イノベーションを商品化できても、PBメーカーが直ちに商品をコピーし、自社が期待する先発優位を損なうからである。

しかしながらイノベーションは、単なる商品改良のみを指すのではない。イノベーションを広く定義すれば、自社商品の高い商品品質や差別化要素を強く消費者に印象付け、消費者の知覚価値を向上させる様々な施策を指すものとなる。パッケージやマーケティング・コミュニケーション、プロモーションなどがその一例だ。



NBの強みである優れた社内R&Dやマーケティング機能、消費者ニーズや消費者の支払意思を左右する要因に対する深い理解、広範な学術/調査結果を多分に活用しこれらの施策は、創り出すべきである。

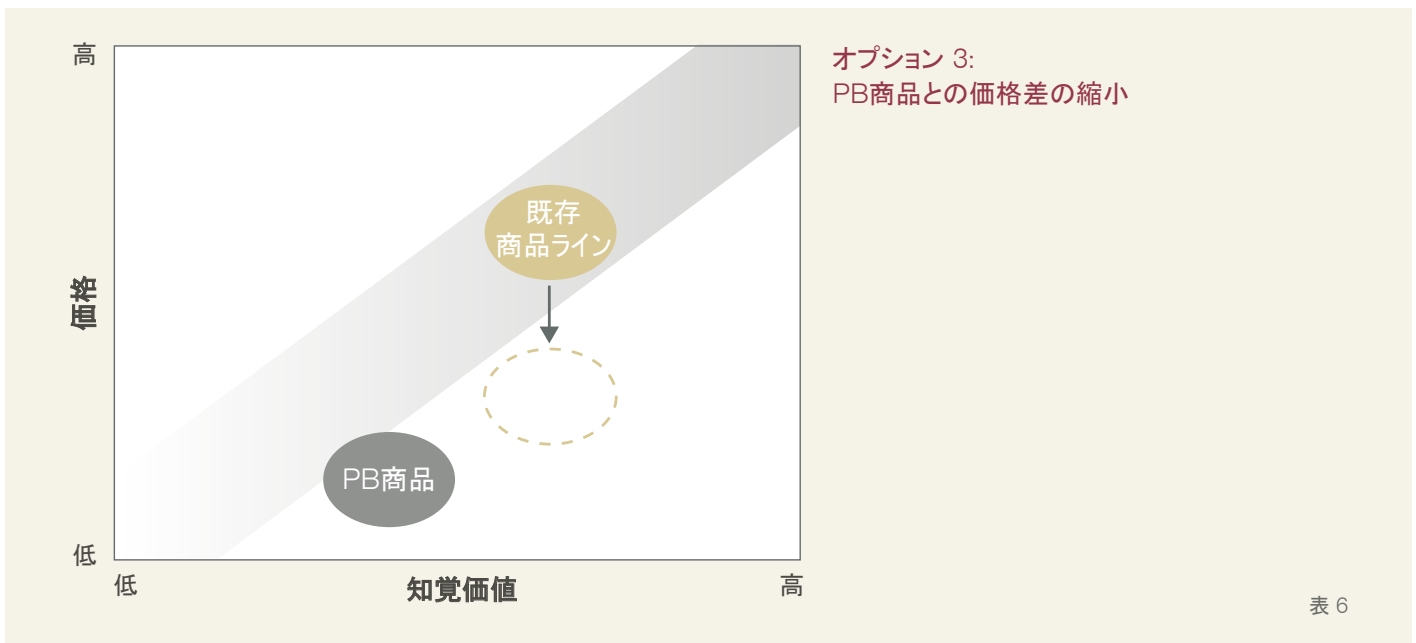
3

日本においては人手不足や原材料価格の高騰等によるコスト高を背景に、今年3月から多くの食品メーカーが希望小売価格の値上げを行った。但し、希望小売価格を値上げしても、消費者の認知価値が上がらなければ店頭価格の引上にはつながらない場合もあり、仮に店頭価格が引き上げられたとしても、それ以上の販売数量の下落が起こり、利益の向上を達成できないリスクもある。そのため、人手不足や原材料価格の高騰を理由とした値上げだけでなく、イノベーションを加速し、商品価値を高めることでこれを達成することが肝要である。

しかしながら、現実的にはどのNBメーカーも、より安価な商品ラインの投入が可能なコスト優位性を築いているわけではなく、また継続的なイノベーションへの投資を行い、消費者の知覚価値を高めることが可能なリソースを有しているわけではない。マーケットシェア低迷の原因が価格、および価値と価格の関係性の不整合にあると結論付けられたとしても、上述の対応策が困難な場合は値下げが不可避との判断となることがある。その際にも、価格を感覚的に一律引き下げるのではなく、精緻な分析に基づいて、効果的に価格調整を行う方法がある。

3. 特定商品におけるPB商品との価格差縮小

どのような商品・SKUを対象に価格引下げを行うべきか精査を行う。当該分析においては取引データやベンチマーク、業界トレンドなど様々なインプットを組み合わせる。PB商品に売上を奪取されている商品、商品サイズ、在庫数など正確な変数を算出し、消費者の自社商品とPB商品に対する知覚価値の差を定量化し、戦略的にNB商品の価格引下げを実施する。



PB商品規模は拡大し、NBメーカーにとってPB商品の脅威は今後強まっていくばかりである。競争力を向上するための一律の価格引下げは推奨しないが、受動的な「手を打たない」という戦略もまた同等にリスクを伴う。自らが受け身に回っている間に、競合他社が積極的に消費者の取り込みを目指すだろう。またNB競合他社のみならずセブン&アイやイオンを筆頭とする小売も新たな戦略を策定し、NB商品と競合可能なプレミアムラインのPB商品販売による売上拡大を目指している。現にセブン&アイの売上高ベースのPB比率は20%を超えており、米国水準と同等である。現時点でPB商品の脅威への対策を実行しなければ売上の低迷は更に顕著になり、競合他社に追いつくことすら困難になるだろう。

著者



山城 和人

代表取締役社長

サイモン・クチャーアンドパートナーズ東京オフィスの代表取締役社長。消費財、小売に関する数多くのコンサルティング経験を有し、企業・事業戦略、マーケティング・販売戦略、価格戦略等の分野で専門性の高いコンサルティングを提供する。

コンタクト: kazuto.yamashiro@simon-kucher.com



泉本 みらの

シニアコンサルタント

サイモン・クチャーアンドパートナーズ東京オフィスのシニアコンサルタント。小売業界の取引制度改善を含む5年以上のコンサルティング経験を有す。

コンタクト: milano.izumimoto@simon-kucher.com

サイモン・クチャー&パートナーズ：戦略・マーケティングに特化したコンサルティングファーム

サイモン・クチャー&パートナーズは、クライアントの収益および利益成長 (TopLine Power®)に特化したグローバルなコンサルティングファームであり、39のオフィスに1,400名以上のコンサルタントを有する。1985年に設立されて以来、35年以上に渡って戦略・マーケティング・プライシング・セールスの4分野におけるコンサルティングサービスを提供しており、プライシングにおいては世界中でリーディング・ファームとしての評価を得ている。



オフィス数

39カ国 25 オフィス



年平均成長率 (1990年以降)

+18%



2018 年度売上高

約 309億円



プロジェクトがもたらす
平均ROS改善率

+2~4%



アフリカ // エジプト カイロ アメリカ // ブラジル サンパウロ、カナダ トロント、チリ サンティアゴ、メキシコ メキシコシティ、アメリカ アトランタ、ボストン、シカゴ、ヒューストン、ニューヨーク、サンフランシスコ、シリコンバレー アジア/南太平洋/中東 // オーストラリア シドニー、中国 北京、香港、上海 日本 東京、シンガポール シンガポール UAE ドバイ ヨーロッパ // オーストリア ウィーン、ベルギー ブリュッセル、デンマーク コペンハーゲン、フランス パリ、ドイツ ボン、ケルン、フランクフルト、ハンブルグ、ミュンヘン、イタリア ミラノ、ルクセンブルグ ルクセンブルグ、オランダ アムステルダム、ポーランド ワルシャワ、スペイン バルセロナ、マドリッド、スウェーデン スtockホルム、スイス ジュネーブ、チューリッヒ、トルコ イスタンブール、イギリス ロンドン

グローバルで高く評価されるサイモン・クチャー&パートナーズの収益・利益改善に関するコンサルティングサービス

Financial Times誌



#1 マーケティング・ブランド・プライシング

2018年にFinancial Times誌が発表したイギリス国内の経営コンサルティングファームランキングにおいて、他2企業と同率1位を獲得

brand eins/Statista誌



#1 マーケティング・ブランド・プライシング

Brand eins/Statista誌が発行するコンサルティング特集の業界レポート(オンライン調査に基づく)において、2014年から2019年まで6年間連続で1位を獲得

Capital誌



#1 マーケティング・ブランド・プライシング

2016-2018年にCapital誌が行ったフランス国内の最優秀経営コンサルティングファームの調査において、他2企業と同率1位を獲得(隔年で調査を実施)

Forbes誌



★★★ マーケティング・ブランド・プライシング・セールス

2016-2018年にForbes誌が行った米国国内の最優秀経営コンサルティングファームの調査において、2回連続で高評価を獲得(隔年で調査を実施)

MT Magazine/Erasmus University



#1 戦略コンサルティング

2018年にMT Magazine誌およびエラスムス・ロッテルダム大学が共同で行ったオランダ国内の最優秀戦略コンサルティングファームの調査において、1位を獲得

Bilanz誌



#1 マーケティング・セールス

2019年にBilanz誌が行ったスイス国内の最優秀コンサルティングファームの調査において、1位を獲得

クライアント・メディアからの信頼

サイモン・クチャー&パートナーズは我々が戦略を策定する上で非常に信頼のおけるパートナーでした。Uber Rewardsの開発期間において、彼らの高い専門性に基づく助言は非常に有用でした。

Uber COO バーニー・ハーフォード

サイモン・クチャー&パートナーズはプライシングに関するアドバイザーとしては、グローバル・リーディング・ファームである。

BusinessWeek 誌

プライシングにおいて、サイモン・クチャー&パートナーズは他社が提供しない価値を提供している。

経営学者 ピーター・ドラッカー

サイモン・クチャー&パートナーズは長年特定できていなかった課題を明らかにするという点において大きな貢献を果たしてくれました。プロジェクトを通して、中核となる顧客層に対する理解が深まりました。

エコノミストグループ CFO クリス・スティーブ

サイモン・クチャー&パートナーズはプライシング戦略についてのスペシャリストである。

The Wall Street Journal 誌

サイモン・クチャー&パートナーズほどプライシングを理解しているものはいない。

経営学者 フィリップ・コトラー

SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

東京オフィス
〒102-0094
東京都千代田区紀尾井町4-1
ニューオータニガーデンコート28F
Tel. (03)6261-0977
Email: tokyo@simon-kucher.com

www.simon-kucher.com