

TUMSAT-OACIS Repository - Tokyo

University of Marine Science and Technology

(東京海洋大学)

即席麺プライベートブランドをめぐる主体間関係に関する研究

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-06-23 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 金岡, 節男 メールアドレス: 所属:
URL	https://oacis.repo.nii.ac.jp/records/1435

博士学位論文

即席麺プライベートブランドをめぐる

主体間関係に関する研究

平成 28 年度

(2017 年 3 月)

東京海洋大学大学院

海洋科学技術研究科

応用生命科学専攻

金岡節男

第1章 序論	1
第1節 研究の背景	1
第2節 先行研究のレビュー	3
1. 小売と卸、メーカーの垂直的關係に関する先行研究のレビュー	4
2. 量販店に関する先行研究のレビュー	4
3. CVS に関する先行研究のレビュー	6
4. 公正取引委員会による PB 商品の取引実態に関する先行研究のレビュー	7
第3節 本研究の狙い	7
1. 本研究の目的	7
2. 本研究の分析の視点	8
3. 用語の定義	9
第2章 即席麺生産およびPB市場の動向	12
第1節 即席麺生産の動向	12
1. 即席麺の種類	12
2. 国内のメーカー別販売シェア	12
3. 即席麺の新製品開発状況	13
4. 即席麺の業態別販売状況	13
第2節 PB 市場の動向	14
1. PB 市場の動向	14
2. 日本の主要 PB の市場規模及びシェア	15
3. 即席麺 PB 市場の動向	16
4. 即席麺の販売状況と製販協力	16
第3章 量販店における即席麺 PB の主体間關係の調査研究	18
第1節 店頭調査	18
1. 調査方法	18
2. 調査結果	18
第2節 關係者聞き取り調査	20
1. 調査方法	20
2. 調査結果	22
3. 民間機關調査	24
第3節 結果と考察	25
第4節 小括	27
第4章 CVS における即席麺 PB の主体間關係の調査研究	29

第1節 本調査研究の狙い	29
第2節 店頭調査	29
1. 調査方法	29
2. 調査結果	30
第3節 資本関係に関する調査	37
1. 調査方法	37
2. 調査結果	37
第4節 関係者聞き取り調査	39
1. 調査方法	39
2. 調査結果	39
3. 食品流通における PB 即席麺の安全管理について	43
4. 公正取引委員会による PB 商品の取引に関する実態調査報告書	45
第5節 PB と NB の関係	47
第6節 小括	48
第5章 即席麺 PB をめぐる主体間関係のメカニズムの考察	53
第6章 結論と今後の展望	59
第1節 結論	59
第2節 今後の展望	60
参考文献	64

第1章 序論

第1節 研究の背景

我が国では経済の停滞が続き、所得の伸びが期待できない状況が続いている。こうした中、企業は低価格商品の提供を進めると同時に、コストパフォーマンスを向上させた高付加価値な商品の提供による差別化を図ることで、競合他社に打ち勝とうとしている。食品流通業界においても、価格競争から、独自性を打ち出した差別化商品を提供することで収益の改善を進めようとする変化が現れている。こうした状況において、注目されているのがプライベートブランド (private brand、以下 PB) である (註1)。

現在、PB はイオンの「トップバリュ」とセブン&アイ・ホールディングス (以下セブン&アイ) の「セブンプレミアム」が中心となって市場を牽引している。

イオンの PB の原点は 1974 年発売のカップ麺 (ジェーカップ) であり、現在ではイオンのカップ麺販売において、PB の「トップバリュ」が、カップ麺カテゴリ内で販売数量、売上ともに 1 位を確保している [1]。

1970 年代初頭及び 1990 年代の初頭において PB のブームが存在したが、一過性に終わっていた。ところが、最近では食品流通業界において、従来の低価格 PB に加え、セブン&アイの「セブンゴールド」をはじめとする高付加価値 PB を積極的に展開することで収益を改善し、競争に打ち勝とうとする変化が現れている。

総務省の 2010 年度の家計調査 [2] によると、1 世帯当たり年間の品目別支出金額 (二人以上の世帯) における消費支出は、3,482,930 円であり、エンゲル係数は 25% である。穀物に対する支出金額は 79,638 円であり、そのうち、3 大主食である米は 28,610 円、パンは 28,177 円、麺類は 18,047 円である。ちなみに、麺類の中で即席麺は 5,021 円である。2010 年を 1988 年と比較してみると、穀物に対する支出金額が 71% と低下している中で、とりわけ米が 44% と大幅に減っているのに対し、麺類は 101% と横ばいで推移しており、相対的に麺類の比重が増している (図 1)。

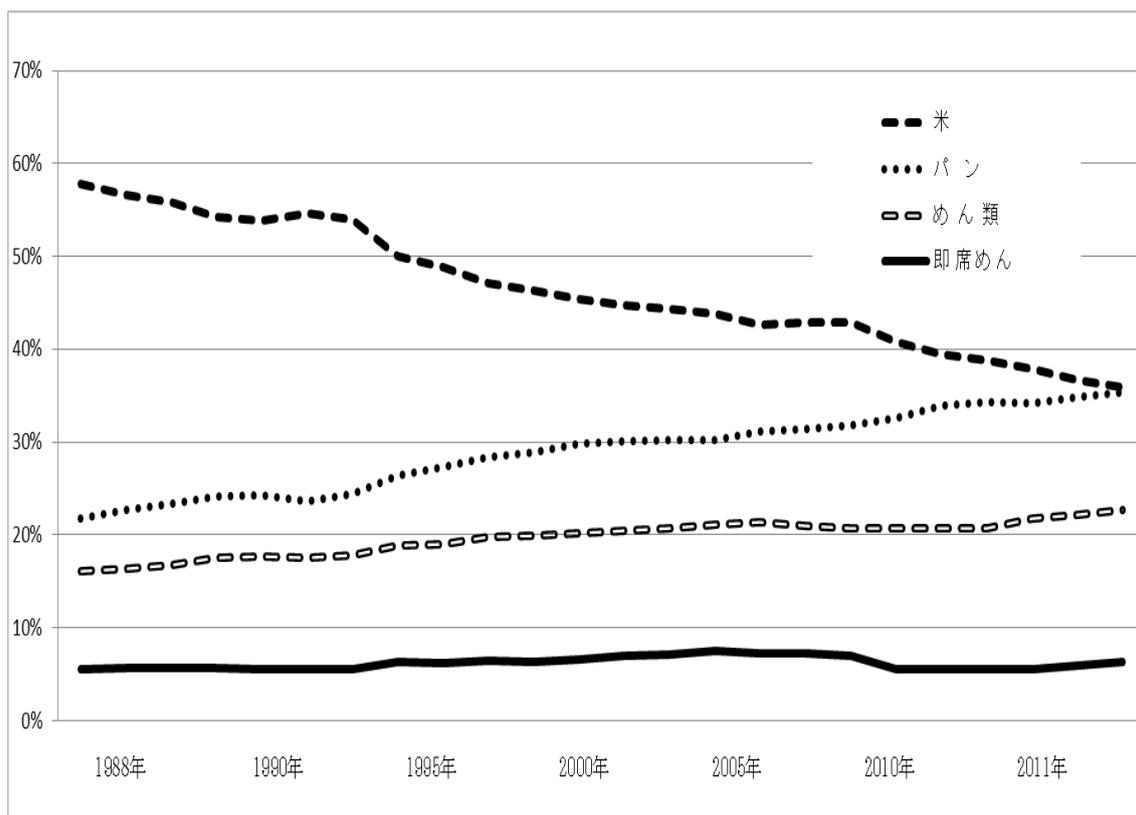


図1 穀類内における1世帯当たり年間主要穀物別支出金額シェア(2人以上の世帯)

出所：総務省の家計調査をもとに著者が作成

小売間の競争においては、マーケティング戦略がその雌雄を決する。他の小売との差別化を図るために、いかにしてストアロイヤリティを高めるかは、マーケティング戦略上の重要なポイントである(註2)。PB商品戦略は、流通チャネル内部での小売とメーカー、等の企業間関係を変化させる可能性を有している。

PBのメリットは、小売にとっては、ナショナル・ブランド(national brand、以下NB)より30%コストを安く製造できる[3]ことにより、①高い粗利益の確保[4]が可能となると同時に、②独自のブランドを保持することで、他の小売との差別化によるストアロイヤリティの構築[5]が可能となる(註3)。また、メーカーにとっては、①販路拡大・商品の売り場確保、②製造ラインの効率的な稼働による工場の生産性向上が図れることから、上記の効果と合わせ、小売、メーカーが互いの取引拡大を通じて、関係強化を推し進めている状況が見られる。

総務省の家計調査による消費支出において、穀物に対する支出金額でとりわけ米が大幅に減っている中で、即席麺を含む麺類は相対的に比重が増している。PBにおける即席麺のPBを見てみると、小売での販売においては現在ではイオンにおけるカップ麺販売において、PBの「トップバリュ」が、カップ麺カテゴリ内で販売数量、売上ともに1位を確保している状況が示すように順調である。加工食品PBが全体的に好調の中で、即席麺PBの販売額は532億円であ

り加工食品 PB の 25% を占めている。加工食品 PB における即席麺 PB の占めるウエイトは高く、店頭における PB 比率も高まっており、即席麺 PB の動向は PB 市場全体に大きな影響を与えている [6]。

これらのことから、食品メーカーと流通業との関係を見る上で、即席麺の PB を調べる意義は大きいと考えられる。本研究では、PB を通じて小売とメーカーの間に近年見られる新たな連携を明らかにし、メーカーと小売が互惠関係を構築するうえでの手がかりを得るとともに、メーカーと小売の関係を明らかにした。そのために、小売店頭における即席麺 PB の取扱に関する調査、即席麺 PB への取り組みに関する関係者聞き取り調査を行い、また、民間調査機関が実施する消費者購買状況に関する調査結果等も用いた。

最近、即席麺業界にとってコンビニエンスストア（以下 CVS）の存在が大きくなってきており、量販店にもまして CVS における即席麺 PB の販売も拡大している。即席麺についてメーカーの新製品開発状況をみると、他の食品と比べても活発であり、年間約 1,000 弱の新製品が市場に投入される。店頭を活性化する必要性のある CVS にとっても、新製品投入数の多い即席麺は必須の商材と考えられている。そのため、CVS については、開発と品揃えに関して「新製品の技術開発力はメーカーに依存しながら、企画は協同で行う」という状況が作り出されている [7]。即席麺 PB はその典型的なものであり、商品開発会議等を通じて、CVS とメーカーとの緊密なコミュニケーションが図られることで、両者の関係が強化される。

小型店舗である CVS は、売れ筋商品をできるだけ品揃えをし、メーカーとの協力による PB 商品を中心に顧客の特定ニーズに絞った棚割りをを行っている。従って CVS の棚割りを調べることにより PB に対する期待、評価について重要な手がかりが得られるものと考えられる。そこで、量販店に加え、CVS を対象に即席麺 PB の流通に関する調査を行い、その実態とともに CVS、メーカー及び卸の関係を明らかにした。

第 2 節 先行研究のレビュー

本研究に際し、企業間関係理論のうちチャネル研究において旧来のパワー関係から協調的關係に至る理論の変遷、欧米の PB 研究及び垂直的な主体関係としての製・配・販を通じたフードシステムとしての現代的な食品流通に関する研究をレビューした。次にこれらを小売と卸、メーカーの垂直的關係に関する先行研究、量販店に関する先行研究、CVS に関する先行研究とに整理した。

1. 小売と卸、メーカーの垂直的關係に関する先行研究のレビュー

垂直的關係を通じた小売と卸、メーカーの關係に関する先行研究のレビューとしては、斎藤は、メーカー、卸、小売の「製・配・販」の關係が発展すれば、情報の共有化から投資・在庫リスクの分担と管理、計画の共有などにより取引關係等の不確実性が減少し、結合關係が強くなることを述べている。また、結合關係の強化によってイノベーションを誘発させ、製・配・販のグループ間競争を促進することでフードシステムは効率的になり、双方の利益向上につながる結果、その關係はパートナーシップに近い形になると論じている[8]。

村上は、ECR (Efficient Consumer Response) などの出現により消費者への対応が、メーカーと小売が協力し合い、いかにより高い付加価値を提供できるかといった方向に変化し、取引当事者の協動的關係の形成につながると述べている。例えば棚割りを共同で作業することが小売にとっては売れ筋の確保、メーカーにとっては定番の確保というメリットになると論じている[9]。

清野は、PB商品の開発・マーケティングは、メーカーから、卸、小売までの各段階を統合した流通経路である垂直的マーケティングシステム (Vertical Marketing System) の代表的な事例であり、フードシステムにおける小売の主体性が高まったことで、構造解明において垂直的な主体關係の検討が重要であると述べている[10]。

松原は、総合商社が食品卸売業に大きな影響を与えていることを指摘し、ローソンと三菱食品の連携、ファミリーマートと日本アクセスの連携が深まった背景には総合商社が食品卸売業に大きな影響を与える傾向が強いと報告している。また、イトーヨーカドー・グループ (現在のセブン&アイ) は取引している卸が同一業態における他社との取引をすることを嫌う傾向があり、特にセブン-イレブン・ジャパン (以下セブン-イレブン) は、他のCVSとの取引が深い卸売業との取引を好まないと述べている[11]。

これらをまとめると、メーカー、小売の垂直的關係は、消費者により高い付加価値を提供するための提携に発展することにより結合關係が強くなり、PB商品を含め、棚割りを製・販の両者が共同で作業するなど、両者にとってメリットとなる点が多いと考えられる。また、こうした關係については商社など資本關係の存在を通じ、より強化されることが予想される。

2. 量販店に関する先行研究のレビュー

PB商品開発を通じた小売とメーカーの關係に関する先行研究のレビューとしての、PBの位置付けに関する先行研究としては、Hochらは、スーパーマーケットにおけるグロサリー・カテ

ゴリー（日用品・食品の品目）より 180 の PB を分析した結果、売上高、グロス・マージン（粗利益）が高いカテゴリー程、PB シェアが高いこと、市場に大規模 NB メーカーが多数存在し、ブランドが多く商品の多様化が進んでいる程、PB シェアが低いことを述べている[12]。

伊部は、消費者は、PB においても「価格重視型 PB」から「価値重視型 PB」への転換がなされていると論じている。このため、消費者ニーズの変化にすばやく対応できる PB 開発・販売体制が必要であり、PB の販売機会ロスや売れ筋の欠品を防止するためにも、メーカーと小売の協力体制の強化や情報等の共有等が前提となってくるとしている[13]。

PB と小売に関する先行研究としては、Kumar らは、売上の大きい小売は PB 比率が高く、小売の PB 開発・販売力によってメーカーへの対抗力をつけることで、価格交渉においても有利性を持つことを示している[14]。

Laaksonen らは、PB の発展ステージを四段階に分け、段階が上がるにつれて品質と価格はトップブランドに近づき、第四段階では、トップブランドと同等、あるいはそれ以上の品質・価格を有するようになったと述べている[15]。

佐藤は、小売業が NB メーカーに対抗すべく、生産段階に介入し、生産および流通システムを主導的に構築することが真の流通革命であると論じている[16]。

PB とメーカーに関する先行研究としては、木綿は、製造元のメーカー名と販売元の小売名を併記した PB である「ダブルチョップ」を事例として、それを小売業による NB メーカーへの対抗力の発揮とするか、NB メーカーの主導的政策であるか否かを区別することは販売や商品開発において主体的な役割を果たす組織について様々なケースがみられるため、困難であると論じている[17]。

矢作は、小売市場の上位集中が進むと、小売企業は単品大量販売を実現し、メーカーは販売先を制約される結果、取引依存度が小売優位に働き、PB 開発が促進されると論じている[18]。

水野は、PB 商品戦略について小売とメーカーの双方にアンケート調査を行い、「小売とメーカーが PB を通じて互いの取引拡大と関係強化を推し進めている状況」[19]を示している。

これらをまとめると、PB に高付加価値を重視する消費者ニーズに対応できる PB 開発・供給・販売体制が要求されることから、メーカーと小売の協力体制の強化や情報等の共有等が必要となってきた。そのことが小売とメーカーが PB を通じて互いの取引拡大と関係強化を推し進めていると考えられる。

3. CVS に関する先行研究のレビュー

PB と小売・メーカー相互の関係に関し即席麺 PB を対象として取り上げた先行研究としては、藤本は、日清食品とセブン-イレブンが共同開発したオリジナル商品の成功例である「札幌すみれ」を取り上げ、セブン-イレブンなど、セブン&アイ系列の店のみで販売されることで、店舗に独自性が生まれ、他店との品揃えによる違いが出せること、小売として大手メーカーに対する競争優位と供給メーカーの確保を重視する必要性を報告している。また、「小売とメーカーの共同商品開発を行う上での、提携関係の構築そのものも競争となっている」と指摘し、即席麺 PB においては小売間、メーカー間、小売とメーカー間による関係相互の競争が存在することを示した。また日清食品とセブン-イレブンが共同開発したオリジナル商品について、共同で開発することで、大手メーカーの技術力を確保することができ、売れ筋商品をできるだけ棚に置けるようになり、小型店舗である CVS のスペースの有効活用にもつながることを示した。また、小売間の競合他社との価格競争に巻き込まれることが避けられ、差別化による他店との違いを出せることができ、同時に、小売としては PB 取引を通じ、大手メーカーに対する競争面での優位性と大手取引先の確保を図ることができると論じている[20]。

矢作は、NB と PB という二つのブランドが競い合い、共存するブランド間競争の実態について製造と流通の関係性を理論的に分析し、とりわけメーカーの視点から、NB と PB のブランド・ミックスの最適化を図るデュアル・ブランド戦略論という考え方を示した。その中で、有効なデュアル・ブランド戦略は、強い製品開発力やブランド構築力を有するメーカーによって展開可能であることを強調している。また、業態間競争の優位性が総合スーパーから CVS ヘシフトする流れと PB 戦略の焦点が価格訴求型から品質重視型へと転換する流れが一つになることで日本的な PB の発展経路が形成される可能性を指摘した。更に、近年の日本における PB 商品開発には CVS の影響が大きくなっていると述べ、具体的には、高品質な PB 専用商品が浸透し、大手 CVS と NB メーカーとの間に取引のロックイン（封じ込め）関係や多次元化が生じ、協働関係が強化されている点を明らかにした。また、品揃えにおいては、小型店舗で、顧客の特定ニーズに絞った限定的な品揃えをしている CVS は、PB 主体に品揃えをする傾向が大きいと述べている[21]。

これらをまとめると、近年の PB 商品開発では CVS の影響が大きくなっており、大手 CVS と NB メーカーとの間に協働関係が強化されていること、また CVS の品揃えにおいては、他の CVS との価格競争を避け、他店との差別化を図るため PB を活用する傾向が強くなっていると考えられる。

4. 公正取引委員会による PB 商品の取引実態に関する先行研究のレビュー

公正取引委員会は PB 商品の取引を対象に独占禁止法上の優越的地位の濫用又は下請法違反に関する実態調査（以下、単に「実態調査」という）を実施し、2014 年 6 月に「食品分野におけるプライベート・ブランド商品の取引に関する実態調査報告書」を公表した[22]。報告書によれば調査対象の小売業者、製造業者等からそれぞれ回答があり、製造業者等では原価構成や製造工程に係る情報など、開示することにより価格交渉等において製造業者等が不利な立場に立つこととなる情報の開示を取引条件として設定されているとするものがもっとも多く、次いで、NB 商品と同水準の原材料の使用を求められるにもかかわらず、取引価格については NB 商品より著しく低い価格での取引を要請されるとするものが多かった。

これをまとめると、小売業者等との PB 商品に係る年間取引高が大きい取引（3 億円超）、及び資本金が大きい小売業者等との取引（3 億円超）において、製造業者等が小売業者等から優越的地位の濫用となり得る行為を受けたと回答する割合が高くなるという傾向がみられた。

第 3 節 本研究の狙い

1. 本研究の目的

これまでの先行研究では、メーカーと小売の関係を強める上で PB の果たす役割が大きいことが明らかにされてきた。しかし、個々の事例における各メーカー、小売ごとの PB 取扱いの定量的な分析を通じ、PB についてのそれぞれの方針の違いまで明らかにした事例はない。また、生産ラインの稼働に対する PB 構成比、PB 販売構成比等、メーカーの製造・販売における、具体的な数値から製・販における関係構築の効果の検証を行った事例もない。

本研究では、メーカーと小売の関係を明らかにするとともにそこにおける主体間関係のメカニズムを解明する。対象に即席麺 PB を取り上げ、関係企業・業界の公表資料や関係者への聞き取り調査に基づく定性的分析に加え、これまでの先行研究で欠如していた研究方法として、小売店舗での店頭調査結果を数値化することによりメーカーと小売の関係を定量的に把握することを試みた。

まず量販店について、流通における商品管理の単位である stock keeping unit（以下 SKU）は PB 供給商品の陳列を示した棚割りを構成している。そこで本研究を行うに際し SKU を定量的に分析することで、メーカーと小売の関係を明らかにできるのではないかと考えた。次に CVS について、CVS は売れ筋商品を絞り込んで棚に置き、陳列スペースの有効活用を図ることで売

上金額の増加に努めている。従って PB が CVS の棚割りの中でどのように扱われているかを調べることにより、メーカーと CVS との関係について重要な手がかりが得られるものと考えた。

本論文では、これらを通じ、即席麺 PB という商品から見た、メーカーと小売、さらには卸まで含めた今後の関係について明らかにする。

2. 本研究の分析の視点

食品流通研究の主要アプローチは、産業組織論による水平的アプローチ、マーケティング研究等による垂直的アプローチがある。産業組織論による水平的アプローチでは、売り手の競争構造と市場成果の関係が分析されやすく、また、データの制約等により垂直的な取引関係の分析については研究に関して進展が遅れた。一方、マーケティングアプローチによる食品流通研究としては、斎藤による研究が代表的なものとしてある[23]。斎藤は主体間関係をめぐる議論は企業間関係等や垂直的な関係を中心にする流通チャネルの研究領域と重なり、我が国の企業システムや流通システムの在り方を含んだ大きな重要な課題を多く抱えていると論じている。また食品流通における主体間関係は、小売・卸とメーカーとの PB、CVS とベンダーとの委託生産等が垂直的な提携関係として課題となる領域であると指摘した[24]。

このように垂直的アプローチについては様々な制約から課題が残されているが、本研究では、マーケティングアプローチにより川上から川下までに焦点を当てた分析を行い、垂直的な主体間関係の検討を試みた。小売と卸、メーカーの関係を研究する上で卸、ロジスティクス機能としての「配」を包含した「製・配・販」の枠組みのなかで PB がどのように扱われているのかを明らかにすることで、課題としての垂直的主体間関係における連携を分析する。対象事例として取り上げた PB 商品の開発・マーケティングは、メーカーと小売の関係により形成された垂直的マーケティングシステムの代表的なものである。これまでの食品の開発・マーケティングに関する流通研究では、加工食品を対象として、とりわけ即席麺を分析した事例は少ない。しかし、PB 商品の開発・マーケティングは食品流通における垂直的主体間関係としての連携を分析するには避けて通れない課題である。

最寄品としての性格の強い食品は消費者ニーズの多様化、商品ライフ・サイクルの短縮化に伴い、商品差別化の優位性を持続することは難しい。垂直的主体間関係形成としての製・配・販のグループ間競争枠組みのなかで小売の PB に対する期待、評価について重要な手がかりが得られるものと考えられる棚割りは、即席麺 PB を通じた小売、メーカーとの関係に関する流通実態を反映していると考えられる。そこで棚割りにおいて PB がどのように扱われているのかを明らかにすることで課題としてのメーカーと小売との関係を解明できると考える。

3. 用語の定義

本研究に関する記述に際して、本研究において用いる「**製販連携**」の定義を行う。連携には、戦略同盟、戦略的提携等の概念もあるが、本研究においては、以下の要件をもって「製販連携」の定義とする。情報の共有化から投資・在庫リスクの分担と管理、計画の共有などの取引関係があり、売れ筋 PB 商品の有効活用を示した陳列スペースである棚割りに占める商品供給数割合が高く、資本関係が強く人材派遣が行われている場合、等のことである。また製、販と配の機能分担としてここに製の機能としてメーカーの商品開発力・製造力・マーケティング力、販の機能として小売の販売力、配の機能として卸のロジスティクスがあることを示す。

その他の用語の定義として以下に示す。

安全とは、人とその共同体への損傷、ならびに人、組織、公共の所有物に損害がないと客観的に判断されることである。ここでいう所有物には無形のものも含む。安心とは個人の主観的な判断に大きく依存するものである。人が知識・経験を通じて予測している状況と大きく異なる状況にならないと信じていること、自分が予想していないことは起きないと信じ何かあったとしても受容できると信じていること。(参考文献) 文部科学省、科学技術・学術政策局政策課 http://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/anzen/houkoku/04042302/1242079.htm (2016年1月)。

規模の経済性とは、生産規模を拡大していけば、生産量の拡大につれて生産物一単位当たりの平均生産コストが低下していくこと。生産規模が大きいことにより得られるメリットで、いわゆるスケールメリットのことを言う。大量生産によって固定費が分散され、一単位当たりの費用が低下する。販売に関しては、企業規模が大きければバーゲニング・パワーが増し仕入れ費用の軽減に繋がり、単位当たりの管理コストも軽減される。(参考文献) 基本経営学用語辞典、p. 55、吉田和夫・大橋洋一、同文館出版、2010. 3。

コストリーダーシップ戦略とは、競争戦略論においてマイケル・ポーターが指摘した3つの基本戦略の内の1つで、業界内で最低のコストで経営活動を行うことである。市場占有率の大きい企業は規模効果や経験効果を通じて他社よりも低いコストを達成する可能性が高い。ここでのコストとは、生産コストだけではなく人件費やマーケティングコスト、原材料調達コスト等さまざまなコストの総称である。(参考文献) マーケティング用語辞典、p. 75、和田充夫・日本マーケティング協会、日本経済新聞社、2006. 10。

産業組織論とは、市場構造、市場行動、市場成果という枠組みのもとに産業の効率性を理論的・実証的に検討しようとするミクロ経済学の応用分野である。売り手集中度、買い手集中度、製品差別化、参入障壁などによって規定される市場構造が企業の市場行動を規定し、市場行動の結果として産業の収益性などの市場成果が決まるとされる。(参考文献) マーケティング用

語辞典、p. 91、和田充夫・日本マーケティング協会、日本経済新聞社、2006. 10。

SKUとは、Stock Keeping Unit の略である。流通における商品管理を行う上での最小管理単位である単品（個々の商品）のことを言う。例えば、即席麺においてチャルメラしょうゆ味、みそ味、塩味、とんこつ味の4種類があるが4SKUと数える。

CVSとは、コンビニエンスストア（Convenience Store）の略語である。日本の経済産業省の商業統計での業態分類としての「コンビニエンスストア」の定義は、飲食料品を扱い、売り場面積30平方メートル以上250平方メートル未満、営業時間が1日で14時間以上のセルフサービス販売店を指す。

製配販（製・配・販）とは、消費財分野におけるメーカー（製）、中間流通・卸（配）、小売（販）のことである。上記のうち製販（製・販）はメーカー（製）と小売（販）のことを示す。（参考文献）製・配・販連携協議会、一般財団法人流通システム開発センターと公益財団法人流通経済研究所が共同して実施。

全方位化とは、競争地位の点で産業内において最も優位な企業または事業であるリーダーが戦略上の定石として使う、幅広い顧客層に対して幅広い製品・サービスを提供することである。特定市場のみに集中せずに市場全体の規模を拡大することなどがあげられる。（参考文献）マーケティング用語辞典、p. 224、和田充夫・日本マーケティング協会、日本経済新聞社、2006. 10。

ダブルチョップとは、商品に販売者名と製造者名を表示させているPB商品のことをいう。商品の表に販売者と製造者のブランドもしくは名称を併記する場合と商品の裏に販売者名と製造者名を表示する場合がある。具体的には即席麺PBでは、CGCのPBカップ麺は商品の表に販売者名と製造者名を併記しており、セブンプレミアムは商品の裏に販売者名と製造者名を表示している。

チームマーチャндаイジグとは、小売業と取引先、広告代理店等が共同でチームを組み、小売業のPOS情報等に基づいて商品を開発することである。チームMDと略されることがある。それぞれの情報とノウハウを共有することで消費者ニーズに対応した商品開発が可能になる。セブン-イレブンが先駆者といわれている。（参考文献）マーケティング用語辞典、p. 147、和田充夫・日本マーケティング協会、日本経済新聞社、2006. 10。

提携とは、生産提携（生産、製造の一部を委託する。需要が好調な場合、自社での生産が追い付かないような状況で、委託側の企業に大きなメリットになり、受託側企業には生産量を増やせるために設備稼働率を向上させられる。他社へ委託する場合には、品質保持の観点から製造仕様書による詳細な指示や管理が必要になる。）、販売提携（技術力や商品力はあるが販売・営業力やノウハウを持たない、あるいは弱い企業や、新開発商品、新規分野などで販売ルートを持たない企業などがすでに販売ルートや販売ノウハウを持っている企業に販売を委託する場合など）などがあがる。（参考文献）日本総研-業務提携で未来を拓く、河野 賢一

http://www.jri.co.jp/company/publicity/2001/detail/green_tieup/ (2017年2月)。

ナショナル・ブランド (national brand, NB) とは、製造業者 (メーカー) や生産者が製造し、保有・管理するブランドのことである。NB と略される。流通範囲が全国的であることからこう呼ばれる。製造者ブランドともいう。(参考文献) マーケティング用語辞典、p. 166、和田充夫・日本マーケティング協会、日本経済新聞社、2006. 10。

範囲の経済性とは、複数の生産物の生産あるいは事業活動を複数の企業が別々に分かれて行うよりもそれらを取りまとめて特定の1社が行う方が、費用の点でより少なくて済み、節約の効果が出るということ。ある事業の生産要素(ノウハウ、情報を含む)を他の事業へゼロコストもしくは低コストで転用することによる経済性のことを言う。範囲の経済性は多角化の経済性と呼ばれることもある。(参考文献) 基本経営学用語辞典、p. 215、吉田和夫・大橋洋一、同文館出版、2010. 3。

プライベート・ブランド (private brand, PB) とは、製造業者或いは生産者によってつけられているものと区別し、商人ないしは代理店によってつけられているブランドのことである。(参考文献) Terms, American Marketing Association, 1960 ; 日本マーケティング協会訳『マーケティング定義集』(再販)、p. 45、昭和44年。American Marketing Association, 「Marketing Definition」。

連結の経済性とは、複数の企業間のネットワークの結びつきが生む経済性(経済効果)のことを言う。企業と企業が多様に連結し合うことによって、経営資源(特に情報や技術)の獲得・利用面でシナジー効果が得られる。異なる企業間における経済性のことを言い、情報・ノウハウ・技術の共同利用等によって経済性を高めることである。具体的には企業間の連携とかネットワークを通じて互いの得意分野を強化したり、不得意分野を補完したりすることにより実現される。(参考文献) 基本経営学用語辞典、p. 277、吉田和夫・大橋洋一、同文館出版、2010. 3。

ロジスティクスとは、物流の諸機能を高度化し、調達、生産、販売、回収などの分野を統合して、需要と供給との適正化を図るとともに顧客満足を向上させ、併せて環境保全、安全対策などをはじめとした社会的課題への対応を目指す戦略的な経営管理のことである。(参考文献) 日本工業規格 (JIS)、Z 0111:2006 物流用語、a) 物流一般、番号: 1002。

第2章 即席麺生産およびPB市場の動向

第1節 即席麺生産の動向

1. 即席麺の種類

即席麺の定義は、JAS規格(日本農林規格)[25]により、「小麦粉又はそば粉を主原料とし、これに食塩又はかんすいその他めんの弾力性、粘性等を高めるもの等を加えて練り合わせた後、製めんしたもの(かんすいを用いて製めんしたものの以外のものにあつては、成分でんぷんがアルファ化されているものに限る。)のうち、添付調味料を添付したもの又は調味料で味付けしたものであつて、簡便な調理操作により食用に供するもの(冷凍したものと及びチルド温度帯で保存するものを除く。)。上記にかやくを添付したもの。」と規定されている。

さらに生産・流通の実態において、袋麺とカップ麺、生タイプとに大別される。

2010年度における日本の即席麺生産数量は、袋麺16億8,844万食、カップ麺34億7,032万食、生タイプ麺1億4,989万食の合計53億865万食である。日本人、1人当たり年間41.9食消費している計算になる。

2. 国内のメーカー別販売シェア

国内におけるメーカー別の販売金額シェアは、2004年までは、日清食品、東洋水産、サンヨー食品、明星食品、エースコックの大手5社にハウス食品、カネボウフーズを含めた7社で大勢を占めていたが[26]、カネボウフーズの撤退以降は、大手5社で市場の87%前後を占める寡占化状態で現在まで推移している。

2005年と2010年を例に、PBを含む即席麺市場の推移を見てみると、2005年の大手5社の国内販売金額シェアは89.3%(日清食品40.6%、東洋水産19.2%、サンヨー食品11.3%、明星食品9.9%、エースコック8.3%)、2010年の大手5社のシェアは87.3%(日清食品37.7%、東洋水産20.0%、サンヨー食品12.2%、明星食品8.4%、エースコック9.0%)である。6位のメーカーを見てみると、2005年はハウス食品の1.5%、2010年はまるか食品の1.8%である[27]。即席麺PBの供給能力を有するメーカーは近年では大手5社にほぼ限定されていると言える。

さらに、大手5社についても提携・合併等により日清食品(明星食品を含む)グループ、サンヨー食品(エースコックを含む)グループ、東洋水産(ユタカフーズを含む)の3グループ

に集約されている。

3. 即席麺の新製品開発状況

メーカーの新製品開発状況をみると、即席麺の新製品開発は、他の食品と比べても活発であり、日経 POS データ等をもとに著者が推計したところカップ麺だけでも年間に約 800 アイテム（2014 年 4 月から 2015 年 3 月までの 1 年間で日清食品 144、東洋水産 152、サンヨー食品 101、明星食品 64、エースコック 140、その他 200）近く新製品が発売され、即席麺全体では、年間約 1,200 弱の新製品が市場に投入される。これは、わが国の消費者が新製品を選好する傾向があるところから、頻繁にリニューアルを行う必要性があるためである。大手 5 メーカーは消費者のニーズに対応する開発能力・資源に秀でている。このため、新製品における開発力と品揃えに関して小売はメーカーの技術開発力に依存しながら、企画は両者で行うという状況を作り出している。即席麺 PB 市場はその典型的なものであり、商品開発会議等を通じて、緊密なコミュニケーションが図られることで、小売とメーカーとの連携が強化されるのである。

4. 即席麺の業態別販売状況

即席麺の国内マーケットは近年、年間生産食数 54 億食、年間販売金額 5,000 億円規模で推移している。一般社団法人日本即席食品工業協会によると直近の生産食数（2014 年）は 54 億 1 千万食で、その内訳はカップ麺が 65%で袋麺・その他が 35%である[28]。業態別市場規模を詳細にみてみると、MFI データ（株式会社インテージによる全国約 4,000 店舗より収集している小売店販売データ）等を推計すると店頭における（通販等を除く）販売金額（2012 年）は袋麺が 700 億円、カップ麺が 3,500 億円である。このことから、図 2 で示すように、市場規模の大きいカップ麺販売の割合の高い CVS の販売業態構成比（カップ麺販売の内、約 42%を CVS が占める）が高まっていることがわかる。

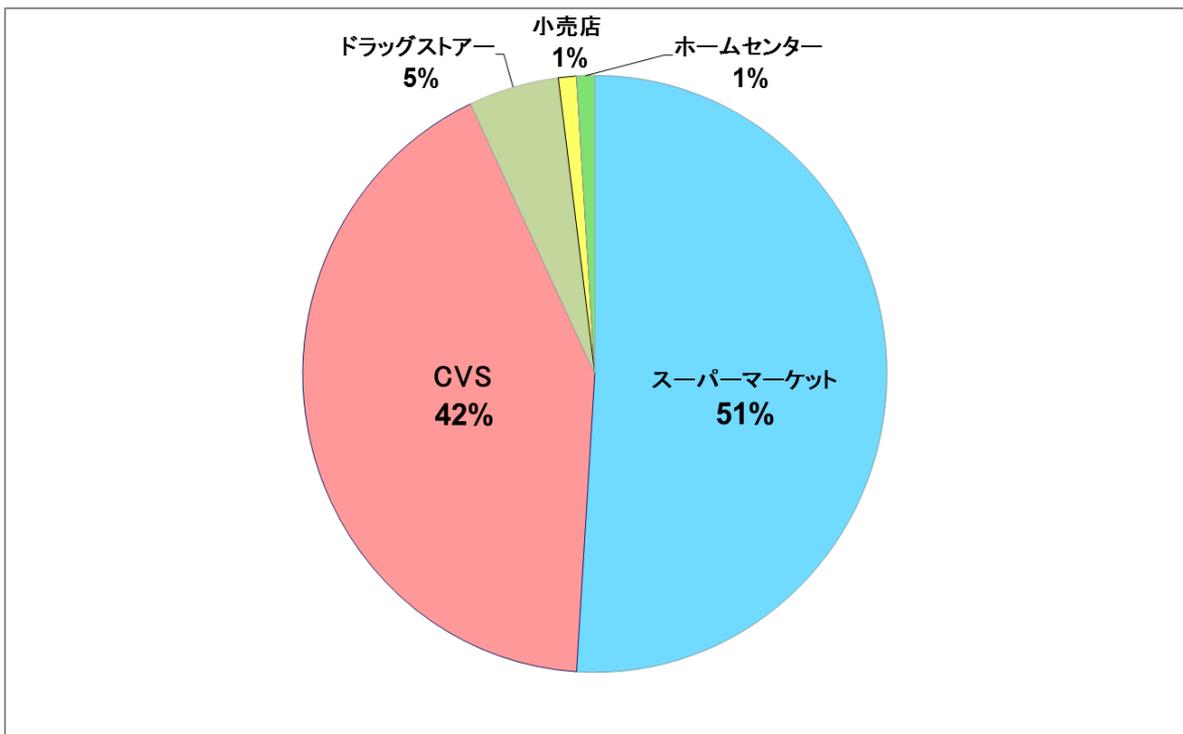


図2 カップ麺販売業態構成比（金額）

資料：MFI データ等をもとに著者が作成

第2節 PB市場の動向

1. PB市場の動向

日本のPB市場に関する統計データはないが、イオン、セブン&アイ、ジジシージャパン（以下CGC）、日本生活協同組合連合会（以下コープ）、その他の計画値を合計すると、PB全体の売上高は2006年度では9,000億円であったが、2009年度には2兆2,000億円を超え、2011年度は2兆5,000億円まで拡大している。2013年度は2兆8,000億円まで拡大していると見られる。

大手小売業はPBの品揃えを拡大しており、イオンでは、「トップバリュ」の2013年2月期の実績は6,816億円、6,000品目 [29]であり、セブン&アイでは、「セブンプレミアム」の2013年2月期の実績は4,900億円、1,700品目である [30]。

2. 日本の主要PBの市場規模及びシェア

日本の主要PB市場に関する統計データは発表されていないが、PBの市場規模及び主要流通系列別のPB売上金額は公表されている。

ダイヤモンド・フリードマン社が企画・編集している流通 Data Front (2013) によると、イオンをはじめ、各社の実績集計による2011年度における主要流通系列別の日用雑貨を含むすべての商品分野のPB売上金額とPBの市場に占める販売シェアはイオン5,273億円・21.1%、セブン&アイ4,200億円・16.8%、コープ3,900億円・15.6%、CGC3,000億円・12.0%、その他8,627億円・34.5%である[31]。

主要PBの販売金額では、2009年にイオンの「トップバリュ」がコープの「コープ商品」を抜いてトップに立った。「コープ商品」はやや伸び悩んでおり、2011年度は「セブンプレミアム」が順位を上げて2位になった。CGCブランドは加盟企業が増加して伸びている。

流通 Data Front (2014) によると、2012年度における主要流通系列別のPB売上金額及びPB市場規模(PBの売上金額全体)に占めるシェアはイオン6,816億円、25.2%、セブン&アイ4,900億円、18.1%、コープ3,800億円、14.1%、CGC3,100億円、11.5%、その他8,384億円・31.1%である[32](表1)。なお、上記セブン&アイの数字の中には、セブン-イレブンが、イオンの数字の中には、ミニストップが含まれており、ローソン、ファミリーマート、サークルKサンクス、他のCVSはその他の数字の中に含まれている。2011年度と比較すると、イオン及びセブン&アイが売上高、シェアとも拡大させていることがわかる。

流通 Data Front (2015) によると、直近の状況は、2013年度における主要流通系列別のPB売上金額及びPB市場規模(PBの売上金額全体)に占めるシェアはイオン7,410億円、25.5%、セブン&アイ6,700億円、23.9%、コープ4,000億円、14.3%、CGC3,000億円、10.7%、その他6,890億円・24.6%である[33]。

表1 要流通系列別PB売上金額及びシェア(2011年・2012年) 単位:億円、%

流通系列名	2011年		2012年	
	金額	シェア	金額	シェア
イオン	5,273	21.1	6,816	25.2
セブン&アイ	4,200	16.8	4,900	18.1
コープ	3,900	15.6	3,800	14.1
CGC	3,000	12.0	3,100	11.5
その他	8,627	34.5	8,384	31.1
合計	25,000	100.0	27,000	100.0

出所: 流通 Data Front (2013、2014) をもとに著者が作成

3. 即席麺 PB 市場の動向

即席麺 PB の販売額は 532 億円で、加工食品 PB の 25%を占め、パンの 3,553 億円、牛乳の 1,265 億円、お茶類、練り製品に続いて 5 位にランクされている。加工食品 PB は全体的に好調で、即席麺 PB のウエイトが高く、店頭における PB 比率も高まっており、PB 市場全体に大きな影響を与えている[34]。

即席麺業界における PB の分類は①小売が独自のブランドを採用する PB（例トップバリュ）、②製造元のメーカー名と販売元の小売名を併記した PB（例ダブルチョップ）、③特定小売向けに開発した専用 PB（例留め型商品、オリジナル商品）の 3 分類となっており、これらを総称して PB と呼ぶのが通例である（註 4）、（註 5）。

カップ麺を例に NB と PB の粗利益をみると、NB では 130 円前後で販売される商品が、PB では 80 円前後の販売価格の設定がなされている。広告宣伝費・販促費を削減することにより、NB における小売とメーカーの粗利益が各々 18 円と 12 円であったものが、PB においては、それぞれ 20 円と 14 円となり双方の粗利益が向上している[35]。

4. 即席麺の販売状況と製販協力

即席麺の販売における業態別構成比は、MFI データ等によるとスーパーマーケット 68%、CVS 19%、ドラッグストアチェーン 7%、小売店 2%、ホームセンター 4%である。各メーカーへの聞き取りによると、CVS における即席麺 PB の販売は、単価の高いカップ麺のウエイトが高く、店頭における PB 比率も高まっており販売も好調であることから、即席麺 PB 市場全体に大きな影響を与えていると考えられる。メーカーの新製品開発状況をみると、即席麺の新製品開発は、他の食品と比べても活発であり、わが国の消費者が新製品を選好する傾向があるところから、頻繁にリニューアルを行う必要がある。店頭を活性化する必要性のある CVS にとっても、新製品投入数の多い即席麺は必須の商材と考えられている。商品開発会議等を通じて、小売とメーカーとの緊密なコミュニケーションが図られることで、両者の関係が強化されるのである

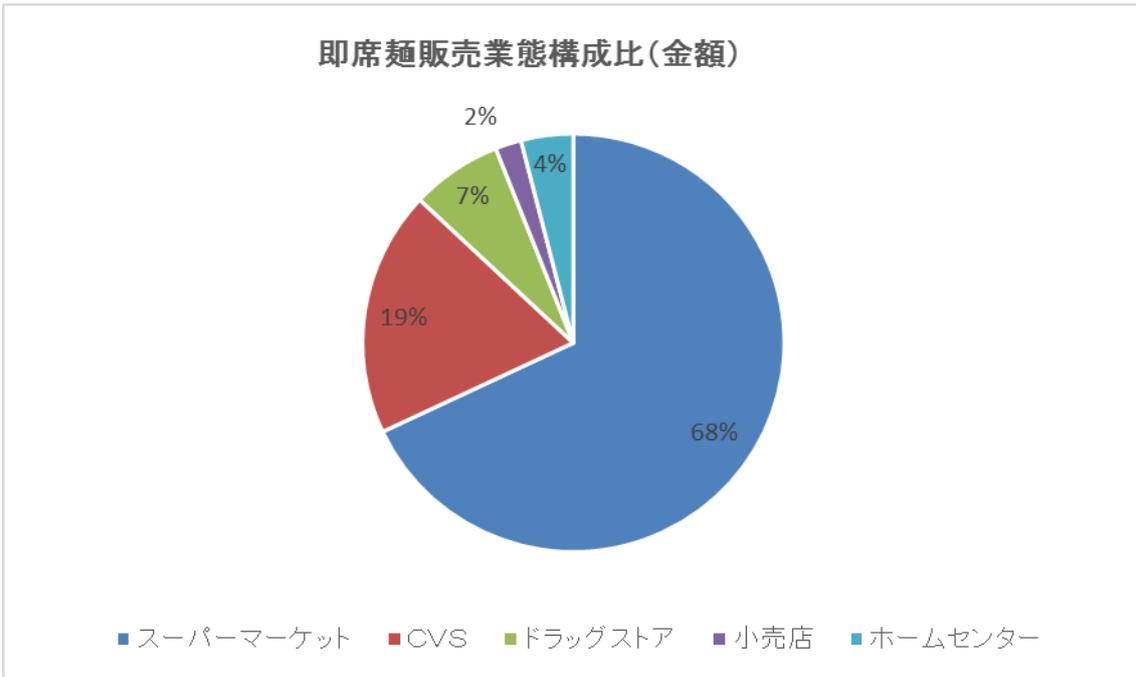


図3 即席麺販売業態別構成比（金額）

資料：MFI データ等をもとに著者が作成

第3章 量販店における即席麺 PB の主体間関係の調査研究

第1節 店頭調査

1. 調査方法

即席麺 PB の販売金額、食数等のデータは公表されていない。また、店舗の規模・形態に応じ、売り場面積、商品陳列の状況(フェース)が変化するため定量的な把握が難しい。そこで今回の調査では流通における棚割りと商品管理の単位である SKU に着目し、これに基づく定量的調査を行った。各メーカーがどの流通グループにどれだけの SKU を供給しているのかを把握するために、全国各地域における7流通グループ(イオングループ、セブン&アイグループ、CGC、コープ、八社会グループ、ユニーグループ、日本流通産業グループ)の各店舗形態の構成、売上高、地域のバランスに配慮して抽出した80店舗(北海道2店舗、東北7店舗、関東甲信越35店舗、中部7店舗、関西14店舗、中四国6店舗、九州7店舗、沖縄2店舗)において店頭調査を行った。PBの取扱SKU数を供給メーカー毎に積み上げ、当該流通グループにおけるPB取扱数とした。取扱率は、各流通グループにおけるPB取扱SKU総数を分母、各供給メーカーPB取扱SKU数を分子として計算した。調査期間は、2010年1月から2月にかけての2ヶ月間である

量販店における取扱商品の入れ替わりは激しく、棚割りも変化する。しかしながら、即席麺業界において、実務面で商品の取扱の指標として活用されているSKUを定量的に扱う本調査は妥当性を有するものであり、2016年現在でも有効である。

2. 調査結果

各流通グループ別にいかなるメーカーがどのようなSKUを提供しているかの現状を整理した結果を、図4及び図5に示した。

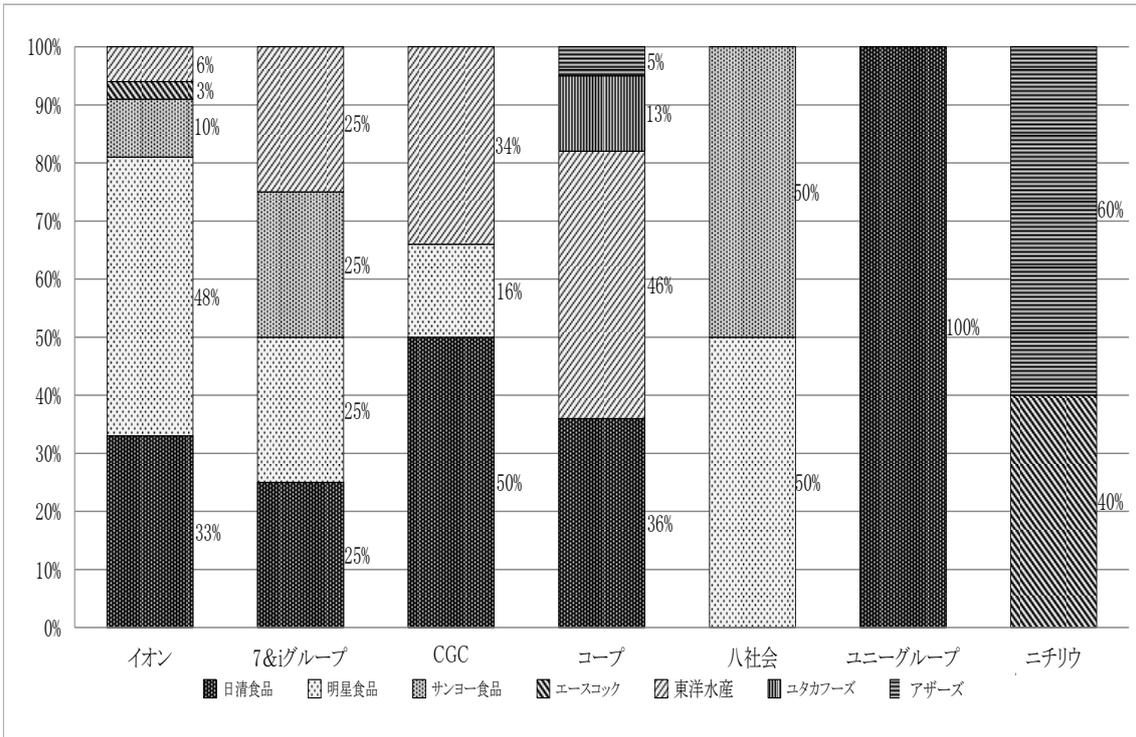


図4 流通別PB供給メーカー取扱構成比 (SKU数)

資料：店頭調査をもとに著者が作成

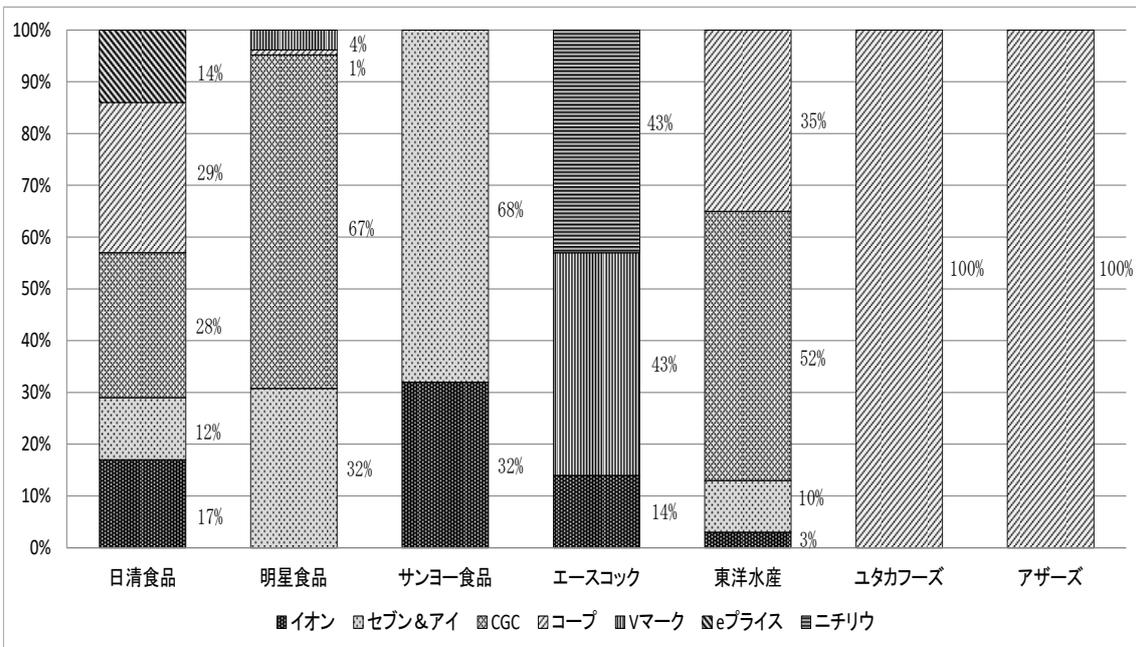


図5 PB供給メーカー別流通供給構成比 (SKU数)

資料：店頭調査をもとに著者が作成

流通別 PB 供給メーカー取扱構成比 (図 4) においては、日清食品、東洋水産、サンヨー食品、明星食品、エースコックの大手 5 社を個別にカウントした。即席麺業界の通例に従い、大手 5 社以外の、加ト吉 (現：テーブルマーク)、藤原をまとめてアザーズとカウントした。即席麺業界は、現状日清食品・明星食品の日清グループ、サンヨー食品・エースコックのサンヨー食品グループ、そして東洋水産・ユタカフーズの東洋水産グループの 3 グループに集約されている。即席麺の供給メーカーを日清グループ、サンヨー食品グループ、そして東洋水産グループの 3 グループとして見ることで、特定の流通グループと供給メーカーとの企業間関係がより明確になる。

図 4 から以下のことが明らかになった。①イオンは、日清グループに供給を集中させている。一方、②セブン&アイは、日清食品、東洋水産、サンヨー食品、明星食品の大手メーカーからの供給が各社ほぼ同じ割合であった。③コープは、東洋水産グループとの関係が非常に強い。④CGC は、日清グループが 66%、東洋水産が 34%を占めている。

なお、八社会グループの取扱率を見ると、明星食品とエースコックが各々 50%づつであり、「V マーク」の供給をこの 2 社に依存している (註 6)。ユニグループは日清食品のみから「e プライス」の供給を受けている (註 7)。日本産業流通グループ (以下ニチリウグループ) を見ると、取扱率でエースコックが 40%、アザーズ (加ト吉) が 60%と 2 社からのみ供給を受けている。八社会グループ、ユニグループ、ニチリウグループの 3 流通グループではメーカーグループとの取引関係はみられず、個々のメーカーとの取引関係がみられる。

PB 供給メーカー別流通供給構成比を示す図 5 からは、以下の 3 点が明らかになった。供給メーカーの小売への供給先数を見てみると、日清食品が 5、明星食品が 5、サンヨー食品が 2、エースコックが 3、東洋水産が 4、ユタカフーズが 1、アザーズが 1 であった。日清食品グループと東洋水産グループの積極的な PB の供給展開が見られた。一方、サンヨー食品はイオンとセブン&アイへの 2 供給のみであり、エースコックもイオンと八社会グループ、ニチリウグループへの 3 供給のみであった。しかし、サンヨー食品グループ単位で見るとサンヨー食品グループも日清食品グループと東洋水産グループと同様に、やはり積極的な PB の供給展開が行われている。

第 2 節 関係者聞き取り調査

1. 調査方法

大手 5 メーカー (日清食品、東洋水産、サンヨー食品、明星食品、エースコック) 及び 3 流

通グループ（イオングループ、セブン&アイグループ、CGC）のメーカー、流通の営業・物流担当者に対し、即席麺 PB の経営に寄与する効果等について聞き取り調査を行った（註 8）。調査期間は、2010 年 3 月から 4 月にかけての 2 ヶ月間である。

表 2、表 3 は、聞き取り調査の質問事項と回答の概要をまとめたものである。

表 2 関係者聞き取り調査（メーカー）概要表

調査対象企業	日清食品	明星食品	サンヨー食品	エースコック	東洋水産
連結年間売上 (億円)	3,806	420	1,647	890	3,209
資本金(単体のみ) (億円)	50	31	5	19	190
商品構成	即席麺、低温・ 加工食品、飲料	即席麺	即席麺	即席麺	即席麺、 低温・加工食品
国内即席麺売上高 (億円)	1,992	410	792	536	1,066
シェア	40.2%	8.8%	12.8%	8.4%	20.0%
最近の売上げ動向	対前年比102%	対前年比99%	対前年比102%	対前年比99%	対前年比105%
従業員数(単体のみ)	423	326	588	676	2,027
生産に占めるPB割合	10%以下	20%以下	10%以下	10%以下	10%以下
最近のPBの生産動向	増加	増加	増加	やや増加	増加
流通1社当たりのPB数	6	4	4	2	4
PBへの取り組みの経緯	小売からの共同開発提 案・開発	小売からの共同開発提 案・開発	小売からの共同開発提 案・開発	小売からの共同開発提 案・開発	小売からの共同開発提 案・開発
PBに対する評価	販路拡大・売り場確保	ライン稼働率の向上	ライン稼働率の向上	相互コミュニケーション強 化	販路拡大・売り場確保
PBの提携先	限定チャンネル	全チャンネル	限定チャンネル	限定チャンネル	限定チャンネル
PBの提携先に対する考え方	マーケティング戦略に基 づく	貢献利益、営業戦略	払販費・宣伝費等を考慮	競争戦略	全社の中で考慮
商品共同開発が行われる手段	初期の企画段階より参画	初期の企画段階より参画	初期の企画段階より参画	初期の企画段階より参画	初期の企画段階より参画
今後のPBへの取り組み方針	総合的に判断	総合的に判断	総合的に判断	総合的に判断	総合的に判断

資料：関係者聞き取り調査をもとに著者が作成

表3 関係者聞き取り調査（小売）概要表

調査対象企業	イオン	セブン&アイ	CGC
グループ年間売上 (億円)	51,700	47,863	42,266
最近の売り上げ動向	対前年比101%	対前年比93%	対前年比104%
即席麺の最近の売り上げ動向	変わらず	変わらず	変わらず
即席麺の売り上げに占めるPB割合	増加	増加	増加
最近のPBの販売動向	増加	増加	増加
メーカー1社当たりのPB数	3	5	4
PBへの取り組みの経緯	良い商品を安くをモットーに共同開発提案	市場ニーズを価値ある商品開発	お買い得感のある商品開発
PBに対する評価	対競合他社との競争力向上	粗利益向上	規模拡大による競合他社との競争力向上
PBの提携先	トップブランドのメーカー	イノベーション・基礎研究力のあるカテゴリー トップメーカー	安心・安全、コスト競争力のあるメーカー
PBの提携先に対する考え方	企業力のあるトップメーカーとのサプライ チェーン強化	多様化するニーズに幅広く、きめ細かく対応 するメーカー各社と取り組む	企業力のあるメーカーとの連携強化
今後のPBへの取り組み方針	提携連携強化	チームマーチャンダイジングの強化、高付加 価値PBを各社と取り組む	グループ共同で扱う

資料：関係者聞き取り調査をもとに著者が作成

2. 調査結果

岡田による報告では、1993年の食品の主なカテゴリーにおけるPBの比率が15%と最も高いジャスコの粗利益率が22.4%であり、イトーヨーカドーはPBの比率が7%で粗利益率は25.9%である[36]。同時期の矢作の研究においても、代表的なPBの13品目の平均粗利益率は24.8%である[37]。

聞き取り調査では、大手即席麺B社の、ある低価格品アイテムの即席麺PBの粗利益率は25%であった。この粗利益率は、即席麺業界で述べられているところの粗利益率25%と符合している。ちなみに、このB社の、前述したオリジナル商品の粗利益率は30%近くあるとのことであった。

大手即席麺A社及びB社への聞き取り調査によると、カップ麺の販売価格別動向については二つの層があるとのことである。一つの層は、100円前後の商品で、販売量は35%、販売金額は、30%を占めている。二つ目の層は、180円前後の商品で、販売量は10%であるが、販売金額は、20%を占めている。売上貢献が高く、拡販すべきゾーンである。この二つ目の層のPB

が増えているとのことである。先に述べた、特定小売向けに開発した専用 PB（例留め型商品、オリジナル商品）がこのアイテムである。

メーカーに対する聞き取り調査において、PB に対する評価の項目について、日清食品と東洋水産が両者共に「販路拡大・売り場確保」を、サンヨー食品が「ライン稼働率の向上」を、エースコックが「相互コミュニケーションの強化」を回答にあげている。PB の提携先に対する考え方の項目に対して、明星食品は「貢献利益、営業戦略」を回答にあげている。このことから、日清食品、東洋水産、明星食品の積極的な PB の供給展開、サンヨー食品が「ライン稼働率の向上」に寄与する SKU の供給、エースコックが中堅流通グループとの取引等、各社の取り組み方針の差が現れている結果となった。今後の PB への取り組み方針の項目に対する回答から、大手メーカーは「総合的に判断」することで、主要な小売に PB を供給しようとしていることが明らかとなった。

小売に対する聞き取り調査において、イオンでは供給元を日清グループに絞り込んでいるが、これは、「良い商品を安く提供することをモットーに、トップブランドメーカーと共同開発による連携強化を進める」との考え方に基づくものである。また PB 即席麺において世界の味付けの品揃えを企画していることも語られた。

PB の物流においてイオンは、「現行トップメーカーとのサプライチェーン強化を目指している」との回答にもあるように、メーカーとの直接取引を志向している。

イオンの物流では各メーカーは、流通在庫、配送等の調整を担っており、卸を通さずに例えば、イオンが手配する福山通運（以前は四国高速運輸等、数年毎に変更有り）のトラックが直接メーカーの商品を引取り、イオンのセンターに納品する。対して、セブン-イレブンの物流では卸を通し、メーカーが手配するトラックが商品を引取り、例えば卸の三井食品（以前は日本酒類販売等、10 年程変更無し）が運営を受託するセブン-イレブンのセンターに納品する。物流の面においても、メーカーとの直接的な関係を強化するイオンと、メーカーとの間に卸を含めることで卸の情報力、物流機能を活用し、メーカーとの距離を保つセブン&アイのメーカーとの関係がその違いを示している。しかし、上記二大流通グループの物流を請け負っていない卸は、主要な PB の流通に参入することが難しいという問題もある。

関係者聞き取り調査の PB に対する評価及び PB への取り組みの経緯から、小売にとって、①高い粗利益の確保、②他の小売との差別化によるストアロイヤルティの構築が可能という PB 本来の目的を即席麺 PB が兼ね備えていることが確認された。即席麺 PB は小売にとって魅力的なカテゴリーであると言える。なお、即席麺 PB の販売構成比は、2009 年 4~9 月期の日清食品は 9.6% [38]、同じく大手即席麺 A 社は 16%、大手即席麺 B 社は 14%であった。

また、縦型カップ麺について、2010 年度における、大手即席麺 A 社の複数ある工場のうち、主力工場の縦型カップ麺生産ライン稼働構成比は、PB 78%、NB 22%の結果であった。同じく

大手即席麺 B 社の主力工場の縦型カップ麺生産ライン稼働構成比は PB 83%、NB 17%であった。縦型カップ麺は日清食品のカップヌードルのブランドが強い市場であり、生産面において、縦型カップ麺生産ラインにおける PB の稼働構成比が 80%を占めることは、縦型カップ麺のコスト構造に大きな影響を及ぼすと考えられる。

こうしたことから即席麺 PB はメーカーにとって、①販路の拡大・商品の売り場確保、②製造の効率的な稼働による工場の生産性向上が図れることがわかる。

PB の今後の動向に関しては、大手即席麺 A 社は「増えると共に多様化する」、大手即席麺 B 社も「増える」と答えている。

商品共同開発が行われる段階に関する質問に対しては、大手即席麺 A 社・B 社とも、「初期の企画段階より参画している」と語っている。そして、PB 供給のメリットに対しては、大手即席麺 A 社・B 社とも、「ある」との肯定的な回答であった。

このことは、メーカーは PB の受託生産をすることで NB を含めて商品の売り場確保、小売との取引拡大を行っていることの証左であり、同時に PB はメーカーの戦略を左右するキーフアクターであることを意味するのである。

イオンは、日清グループとの関係を強化している。このことは、PB の提携先としてトップブランドとの連携強化を進めるイオンの考え方に基づくものである。一方、セブン&アイは、日清食品、東洋水産、サンヨー食品、明星食品の大手メーカーとの企業間関係をほぼ同じに保っている。このことは、多様化する消費者ニーズに幅広くきめ細かく対応するため、チームマーチャンダイジングを組み商品共同開発・販売計画を各社と展開するセブン&アイの戦略に基づくものである。

低温食品や加工食品をコープに同時に供給している東洋水産グループにおいて、販路拡大・売り場確保は、非常に重要である。また、関係者聞き取り調査からコープにおいても、低温加工食品を有する東洋水産の小回りの良さをはじめとする利便性を重視していることがわかる。

安心・安全、コスト競争力等の企業力を重視する CGC の PB はダブルチョップを採用し、PB 商品に製造者名を表示させており、トップメーカーの企業力を重視する考え方が現れている。

3. 民間機関調査

メーカーは即席麺 PB とともに即席麺 NB も流通に供給しており、NB のデータの分析が今回の PB について調査した結果を理解する上での参考になると考えた。そこで、民間機関による調査を活用することで流通とメーカーの関係を補足するため、店舗における即席麺 NB の販売データから両者の関係を分析した。

① 使用した情報

民間調査機関による全国の主要流通小売を対象に平成 17 年国勢調査の人口構成比に基づき性別・年代、未既婚等の属性を考慮した 6,000 名の消費者が購買した即席麺のメーカー・アイテム等を特定する調査データ[39]を用いて、即席麺 NB の企業間関係を分析した。

② 分析結果

イオン、セブン&アイと即席麺 NB の企業間関係を見た結果では、流通から見た NB を供給するメーカーの販売シェア、NB を供給するメーカーから見た流通への供給シェアは、イオンの販売シェアと日清グループの供給シェアがともに約 30%と高く PB 同様に NB においても、イオンと日清グループとの強い関係が見られた。

セブン&アイと即席麺 NB の企業間関係については、流通から見た NB を供給するメーカーの販売シェアは、日清グループ、サンヨー食品グループ、東洋水産グループともほぼ同率である。

また、NB を供給するメーカーから見た流通への供給シェアが示す企業間シェアにおいては、セブン&アイに対する大手 5 メーカーの供給シェアは一桁の範囲内にあり、どのメーカーもほぼ同率の供給をしている。

これにより PB 同様、NB においても、セブン&アイが大手メーカーから商品供給をほぼ同じ率で受けている実態が明らかとなった。

第 3 節 結果と考察

店頭調査及び聞き取り調査から各量販店における PB の取扱い状況及びその考え方について以下のことが明らかになった。

イオンはトップバリュの供給を日清グループ(明星)に集中させている。一方、セブン&アイは、日清食品、東洋水産、サンヨー食品、明星食品の大手メーカーとの企業間関係をほぼ同じに保っている。コープは、東洋水産グループ(ユタカフーズ)との関係が非常に強く、CGC は、日清グループ(明星)が 3 分の 2、東洋水産が 3 分の 1 を占めており 2 社からのみ供給を受けている。八社会グループは明星食品とエースコックが各々半々であり、ユニーグループは日清食品のみから供給を受けている。ニチリウグループはエースコックが 5 分の 2、アザーズ(加ト吉)が 5 分の 3 と 2 社からのみ供給を受けている。八社会グループ、ユニーグループ、ニチリウグループの 3 流通グループではメーカーのグループとの取引関係はみられず、個々のメーカーとの取引関係がみられた。

PB 供給メーカーの小売への供給先数から見てみると、日清食品グループの 10 と東洋水産グ

グループ 5 の積極的な PB の供給展開が見られた。一方、サンヨー食品はイオンとセブン&アイグループへの 2 供給のみであり、エースコックもイオンと八社会グループ、ニチリウグループへの 3 供給のみであった。しかしながら、サンヨー食品グループ（エースコック）でみると 5 となり、東洋水産グループの 5 と同じ供給数となり積極的な PB の供給展開が見られた。

こうしたことから、小売の観点からするとイオンが日清グループとの関係を強化しているのは、聞き取り調査から「良い商品を安く提供することをモットーに、トップブランドメーカーと共同開発による連携強化を進める」との考え方に基づくものであり、PB の物流においてイオンは、「現行トップメーカーとのサプライチェーン強化を目指している」との回答にもあるように、メーカーとの直接取引を志向している。このことは PB の提携先としてトップブランドとの連携強化を進めることで商品の供給においてコストメリットを考慮しているイオンの考え方に基づくものであると推測される。また、世界各地の味付けをした PB 即席麺の品揃えを進めようとしているイオンが日清グループから供給を受けることで、PB 即席麺の品揃えを世界の味付けにより広げようとしていることがうかがえる。

一方、セブン&アイが日清食品、東洋水産、サンヨー食品、明星食品の大手メーカーとの企業間関係をほぼ同じに保っているのは、チームマーチャンダイジングを展開することで低価格 PB から高付加価値 PB までの幅広い品揃えにより多様化する消費者ニーズに幅広くきめ細かく対応し、また供給の代替メーカーを確保するためと考えられる。大手メーカー各社と取り組んでいるのはリスクマネジメントのメリットを考慮しているセブン&アイの戦略に基づくものであると推測される。

コープにおいては、低温加工食品の配送機能を有する東洋水産の小回りの良さをはじめとする利便性を重視していることがうかがえる。

CGC は PB にダブルチョップを採用しており、日清食品と東洋水産から供給を受けている。このことは、安心・安全、コスト等に競争力のある企業との提携を重視する考え方に基づき二社と取引を行っているとは推測される。

他方、メーカーの観点からすると PB の供給について、日清食品と東洋水産が両者共に「販路拡大・売り場確保」を、サンヨー食品が「ライン稼働率の向上」を、明星食品が「貢献利益、営業戦略」を、エースコックが中堅流通グループとの取引を考え方に挙げている。こうしたことから、メーカーは「総合的に判断」することで、主要な小売に PB を供給しようとしていることが推測される。

聞き取り調査から、PB の流通についてイオンは、メーカーとの直接取引を志向している。イオンの物流では卸を通さず、各メーカーは流通在庫、配送等の調整を担っており、イオンが手配する福山通運のトラックが直接メーカーの商品を引取り、イオンのセンターに納品する。一方セブン-イレブンの物流では卸を通し、メーカーが手配するトラックが商品を引取り、卸の

三井食品が運営を受託するセブン-イレブンのセンターに納品する。物流の面においても、メーカーとの直接的な関係を強化するイオンと、メーカーとの間に卸を含めることで卸の情報力、物流機能を活用するセブン&アイの違いが両者のメーカーとの関係の異なる考え方を示していると推測される。しかし、上記二大流通グループの物流を請け負っていない卸は、主要なPBの流通に参入することが難しいという問題もある。このことは、卸を資本系列に持つ商社の存在がメーカーと小売りの関係に大きな影響を与えるものと考えられる。

第4節 小括

店頭調査と関係者聞き取り調査の結果から、PBに関する店舗の品揃えを流通における商品管理の単位であるSKUを分析することで、メーカーと小売の関係を明らかにできるのではないかとこの考えについて、イオン、ユニーグループは、日清食品にPBの供給を集中させていることがわかった。一方、セブン&アイは、日清食品、東洋水産、サンヨー食品、明星食品の大手メーカーとの企業間関係をほぼ同じように保っている。コープは、東洋水産グループとの関係が非常に強く、CGCは、日清グループと、東洋水産から供給を受けている。以上のようにそれぞれのメーカーと小売の関係を明らかにすることができた。

PBのメリットが小売、メーカーが互いの取引拡大を通じて、関係強化を推し進めているのではないかとこの考え方について、以下のことが明らかとなった。

岡田と矢作の先行研究で示された小売にとって、①の高い粗利益については大手即席麺A社及びB社への聞き取り調査によって確認できた。②の他の小売との差別化についてはセブン&アイは、セブンプレミアム、セブンプレミアムゴールド、オリジナルPBと低価格PBから高付加価値PBまで幅広くの品揃えを展開している。その結果、他店との差別化に優位性を発揮していると考えられる。

またメーカーにとって、①販路拡大・商品の売り場確保については聞き取り調査から日清食品、東洋水産が両者共に「販路拡大・売り場確保」を、明星食品は「貢献利益、営業戦略」を、サンヨー食品が「ライン稼働率の向上」に寄与するSKUの供給、エースコックが中堅流通グループとの取引等の理由により積極的に推し進めていることがわかった。②の製造の効率的な稼働による工場の生産性向上については大手即席麺A社及びB社への聞き取り調査によって縦型カップ麺について、大手即席麺A社及びB社の主力工場の縦型カップ麺生産ライン稼働構成比が80%を占めることがわかった。このことにより、縦型カップ麺のコスト構造に大きな影響を及ぼしていることが明らかとなり、製造ラインの効率的な稼働による工場の生産性向上が図れることが示された。

メーカーは即席麺 PB とともに NB も流通に供給しており、NB のデータの分析が今回の PB について調査した結果を理解する上での参考になるのではと考え、民間調査機関による調査データを使用して即席麺 NB の企業間関係を PB で用いた同じ指標により分析した結果、イオンの販売シェアと日清グループの供給シェアがともに約 30% と高く PB 同様に NB においても、イオンと日清グループとの強い関係が見られた。セブン&アイと即席麺 NB の企業間関係については、流通から見た NB を供給するメーカーの販売シェアは、日清グループ、サンヨー食品グループ、東洋水産グループともほぼ同じ率であり、NB を供給するメーカーから見た流通への供給シェアが示す企業間シェアにおいては、セブン&アイに対する大手メーカーの供給シェアはどのメーカーもほぼ同じ率の供給をしていた。これにより PB 同様、NB においても、セブン&アイは大手メーカーとの関係をほぼ同じに保っている実態が明らかとなった。

即席麺 PB の量販店を対象とした流通実態に関する調査から、PB のメリットにより PB の商品開発を通じてコラボレーションを行なわれ、小売、メーカーが互いの取引拡大、関係強化を推し進めている現状が確認できた。

即席麺 PB の量販店を対象とした流通実態に関する調査及び民間調査機関による調査データを総合的に分析することにより、イオンは、日清（明星）グループとの強い関係をより強化することで同時にサプライチェーンも強化しており、セブン&アイは、日清食品、東洋水産、サンヨー食品、明星食品の大手メーカーとの企業間関係をほぼ同じに保っていることが明らかとなった。

メーカーの PB 供給においては、日清食品、東洋水産、明星食品の積極的な PB の供給展開が見られる。また、サンヨー食品は「ライン稼働率の向上」に寄与する SKU の供給、エースコックが関西に拠点を有する中堅流通グループとの取引等、各社の取り組み方針の差が現れている結果となった。

また、「小売とメーカーの共同商品開発を行う上での、提携関係の構築そのものも競争となっている」[40]との藤本の指摘に関しては、特定のメーカーと特定の小売の企業間関係が強くなっている現状が確認できた。

即席麺 PB の量販店を対象とした調査研究では、「製」としての商品開発力・製造力及び、「販」としての販売力の視点から、メーカーと小売との関係強化が進んでいることを確認した。今後の PB を研究する上においては卸、ロジスティクス機能としての「配」を包含した「製・配・販」の枠組みのなかで PB がどのように扱われているのか、という点を考慮する必要がある。

また、近年の即席麺の業態別販売状況を鑑みると、CVS の構成比率が高まってきており、即席麺 PB の販売も拡大している。そこで、更にメーカーと CVS の企業間関係を把握するためには CVS を対象に PB の流通実態に関する調査を行うことが必要であると考えられる。

第4章 CVSにおける即席麺PBの主体間関係の調査研究

第1節 本調査研究の狙い

近年の即席麺の業態別販売状況を鑑みると、CVSの構成比率が高まってきており、即席麺PBの販売も拡大している。斉藤が、食品流通における主体間関係は、小売・卸とメーカーとのPB、CVSとベンダーとの委託生産等が垂直的な提携関係として食品流通の在り方を含んだ大きな重要な課題であると指摘されている[41]ことから、さらにメーカーと小売の企業間関係を把握するためにはCVSを対象にPBの流通実態に関する調査を行う必要があると考えられる。また垂直的関係を通じて小売と卸、メーカーの関係を明らかにする上で卸、ロジスティクス機能としての「配」を包含した「製・配・販」の枠組みのなかでPBがどのように扱われているのか、CVSはPBを主体に品揃えをしているのかという視点から調査研究を進める。先行研究をレビューする過程で生じた考え方について、課題としての垂直的主体間関係における連携を分析し、CVSの棚割りに着目し調査を行った。なお、その際、NBとPBのブランドがどのように扱われているかについても考慮し調査を行った。

第2節 店頭調査

1. 調査方法

即席麺については、大手CVSは基本的に年に2回棚割りを変更している。基本的なフォーマットはCVSごとに全国同一であるが、地域の特徴等を考慮して同一CVS内でも異なる棚割りも存在する。そこで、基本的なフォーマット（2012年冬～2013年春までの棚割り）との整合性、正確性を確保するため、各メーカーがどのCVSにどれだけの最小在庫管理単位（単品）であるSKUを供給しているのか、また、PB及びNBがどのように棚割りの中で取り扱われているかを把握することとした。調査対象として全国各地域における大手の4CVS（セブン-イレブン、ローソン、ファミリーマート、サークルKサンクス）から店舗数、ユーザー人口数等に基づき東西10店舗（関東5店舗、中部1店舗、関西4店舗）を抽出した。

棚割りの調査方法としては、4つのCVSにどのメーカーがどのような商品を供給しているかについてSKUごとにPB供給メーカー及び取扱数を調査するとともに、SKUごとの陳列棚の面積を調査した。

CVSは、限られた店舗面積の中で売場効率を高めることを特に求められる。陳列棚を構成す

る面積を測る単位は「尺」（1本の陳列棚の横幅約30cm）である。各CVSが即席麺に何本の尺を使用しているか、その棚割り全体の中で、PBとNBをどのように割り振っているのかを調査した。調査期間は、2013年1月から2月にかけての2ヶ月間である。

CVSにおける取扱商品の入れ替わりは激しく、棚割りも変化する。しかしながら、即席麺業界において、実務面で商品の取扱の指標として活用されている尺とSKUを定量的に扱う本調査は妥当性を有するものであり、2016年現在でも有効である。

2. 調査結果

4つのCVSにおけるPBについて各メーカーがどれだけのSKUを提供しているかについて整理した結果を、図6及び図7に示す。

なお、即席麺業界は、日清食品・明星食品の日清食品グループ、サンヨー食品・エースコックのサンヨー食品グループ、そして東洋水産・ユタカフーズの東洋水産グループの3グループに集約されている。

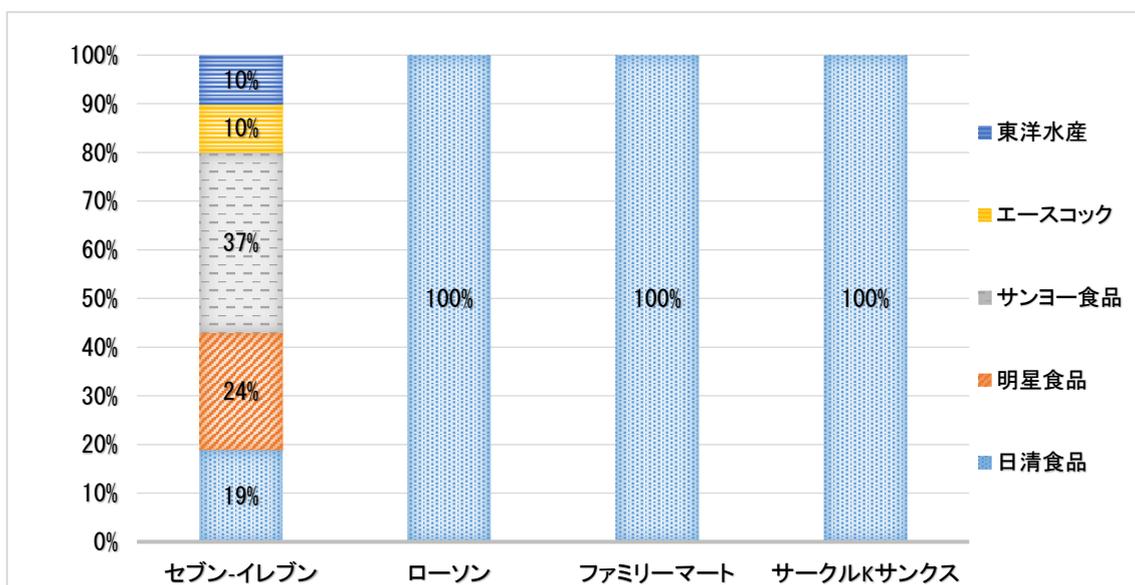


図6 CVS別PB供給メーカー構成比（SKU数）

資料：店頭調査をもとに著者が作成

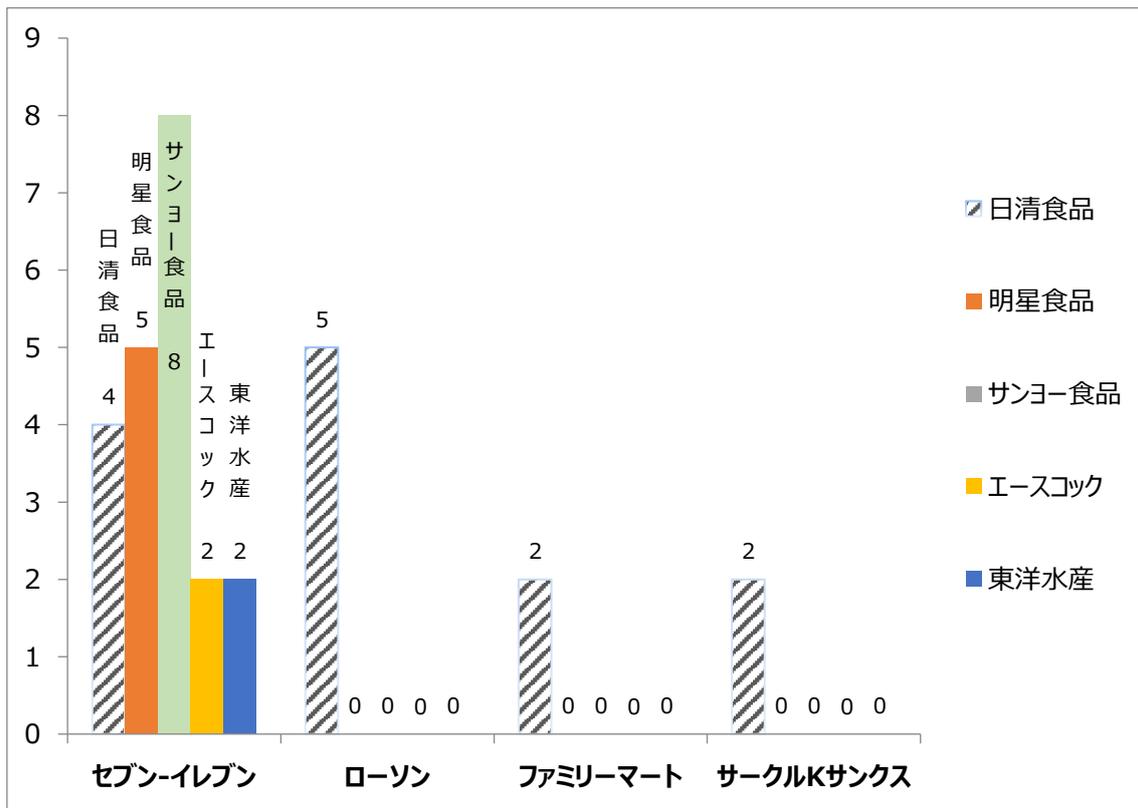


図7 CVS別PB供給メーカーSKU数

資料：店頭調査をもとに著者が作成

CVS別PB供給メーカー構成比（図6）を見ると、ローソン、ファミリーマート、サークルKサンクスは、日清食品にPBの供給を集中させていることがわかる。一方、セブン-イレブンは、日清食品、東洋水産、サンヨー食品、明星食品、エースコックの大手5メーカーからPBの供給を受けている。

CVS別PB供給メーカーSKU数（図7）の内訳は、日清食品が13（セブン-イレブンへ4、ローソンへ5、ファミリーマートへ2、サークルKサンクスへ2）、明星食品が5（セブン-イレブンへ5）、サンヨー食品が8（セブン-イレブンへ8）、エースコックが2（セブン-イレブンへ2）、東洋水産が2（セブン-イレブンへ2）であった。日清食品グループ（日清食品・明星食品）とサンヨー食品が積極的にPBを供給していると言える。

4つのCVSにおける即席麺について、棚割りの中でPBとNBに尺をどのように使用しているかを整理した。

CVSにおける即席麺の棚割りについて、セブン-イレブンは3尺×7段×2本=42尺、ローソンは3尺×5段×1本+3尺×6段×2本=51尺、ファミリーマートは3尺×6段×2本+3尺×7段×1本=57尺、サークルKサンクスは3尺×6段×2本+3尺×5段×1本=51尺であった。

図 8 から、セブン-イレブンの即席麺の棚割りは 42 尺と尺数が最も少ない中で、PB について 16.5 尺で 21 SKU を扱っている。更に、セブン-イレブンでは即席麺とカップみそ汁及びカップスープを同じカテゴリーの商品として扱っており、即席麺を並べている棚の中にカップみそ汁とカップスープを陳列し、10.5 尺を割り当てている。従ってセブン-イレブンの即席麺のレイアウトは 31.5 尺であり、NB は 15 尺を割り当てているに過ぎない。少ない棚割りの中で PB 充実させ、NB よりも優先的に販売していることがうかがえる。セブン-イレブンの PB 比率は 52.4%に達する。

図 9 から、ローソンは 51 尺のうち PB について 3 尺を使用し 5 SKU を扱っていることがわかる。PB はローソンセレクトの名称に統一している。NB は 48 尺であり、PB 比率は 5.9%である。

図 10 から、ファミリーマートは 57 尺のうち、PB には 3 尺のみ使用し 2 SKU を扱っていることがわかる。PB はファミリーマートコレクションの名称に統一している。PB 比率は 5.3%と CVS の中では最も低い。

図 11 から、サークル K サンクスは 51 尺のうち、PB については 3 尺を使用し 2 SKU を扱っていることがわかる。PB はスタイルワンの名称に統一している。PB 比率は 5.7%である。

表 4 は、各 CVS が即席麺の棚割りで使用している尺数の内、PB 商品に割り当てられている尺数の割合を示している。

7段	PB袋麺		カップみそ汁	
6段	NB袋麺		カップみそ汁	カップスープ
5段	PBカップ麺		カップスープ	
4段	PBカップ麺		NBミニカップ麺	カップスープ
3段	PBカップ麺	NBカップ麺	PBカップ麺	
2段	NBカップ麺		PBカップ麺	
1段	NBカップ麺		NBカップ麺(カップヌードル)	

図8 セブン-イレブン棚割り

資料：店頭調査をもとに著者が作成

5段	PBカップ麺	NBカップ麺	NBカップ麺	6段
4段	NBカップ麺	NBカップ麺	NBカップ麺	5段
3段	NBカップ麺	NBカップ麺	NBカップ麺	4段
2段	NBカップ麺	NBカップ麺	NBカップ麺	3段
1段	NBカップ麺	NBカップ麺	NBカップ麺	2段
		NBカップ麺	NB袋麺	1段

図9 ローソン棚割り

資料：店頭調査をもとに著者が作成

6段	PBカップ麺	NBカップ麺	NBカップ麺	7段
5段	NBカップ麺(カップヌードル)	NBカップ麺	NBカップ麺	6段
4段	NBカップ麺(カップヌードル)	NBカップ麺	NBカップ麺	5段
3段	NBカップ麺	NBカップ麺	NBカップ麺	4段
2段	NBカップ麺	NBカップ麺	NBカップ麺	3段
1段	NB袋麺	NBミニカップ麺	NBカップ麺	2段
			NBカップ麺	1段

図10 ファミリーマート棚割り

資料：店頭調査をもとに著者が作成

5段	PBカップ麺	NBカップ麺	NBカップ麺	6段
4段	NBカップ麺	NBカップ麺	NBカップ麺	5段
3段	NBカップ麺	NBカップ麺	NBカップ麺	4段
		NBカップ麺	NBカップ麺	3段
2段	NBカップ麺	NBカップ麺	NBカップ麺	2段
		NBカップ麺	NBカップ麺	1段
1段	NBカップ麺	NBカップ麺	NB袋麺	1段

図 11 サークルK サンクス棚割り

資料：店頭調査をもとに著者が作成

表 4 CVS の棚割りにおける PB の比率（尺単位で計算した割合）

CVSチェーン	セブン-イレブン	ローソン	ファミリーマート	サークルKサンクス
PB比率	52.4%	5.9%	5.3%	5.9%

資料：店頭調査をもとに著者が作成

第3節 資本関係に関する調査

1. 調査方法

課題としての垂直的主体間関係における連携を分析するために CVS、メーカー及び卸の枠組みのなかで PB がどのように扱われているのかを明らかにするため、資本関係に関して有価証券報告書を調べた。有価証券報告書については 2013 年 2 月現在のものである。

2. 調査結果

調査結果を表 5 及び表 6、図 12 に示す。

店頭調査及び聞き取り調査を行った時点における日清食品 HD の株主のうち商社資本の占める割合及び役員派遣状況並びに CVS 等に占める商社資本の割合に注目した。

表 5 日清食品ホールディングスの資本・役員構成

資本・役員構成				2013年2月決算	
株主構成			役員構成		
社名	比率	順位	役職	株主会社における役職	
三菱商事	6.64%	2位	取締役	三菱商事 代表取締役社長	
伊藤忠商事	6.64%	2位	取締役	伊藤忠商事 代表取締役社長	

資料：聞き取り調査及び決算書をもとに著者が作成

表 6 小売の資本・役員構成

資本・役員構成				2011年2月決算	
小売名	株主構成			役員構成	
	社名	比率	順位	役職	株主会社
イオン	三菱商事	5.05%	1位	—	—
セブン&アイ	三井物産	1.83%	7位	—	—
ユニーグループ・ホールディングス	伊藤忠商事	3.00%	6位	—	—
ローソン	三菱商事	32.13%	1位	代表取締役副社長	三菱商事
ファミリーマート	伊藤忠商事	30.65%	1位	代表取締役社長	伊藤忠商事

資料：聞き取り調査及び決算書をもとに著者が作成

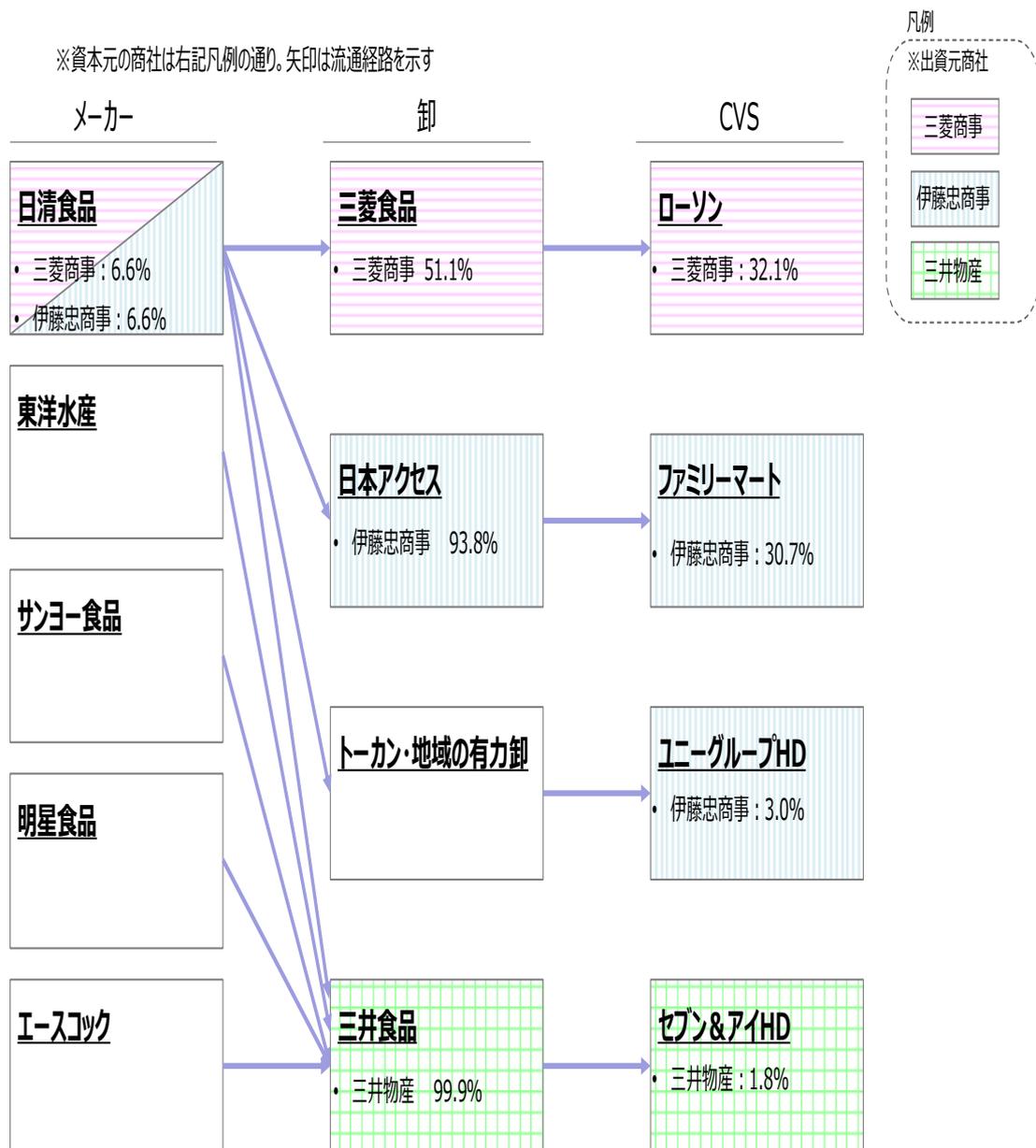


図 12 CVS と即席麺メーカーの資本関係と PB 流通の経路 2013 年 2 月時点

出所：2013 年の決算短信をもとに作成。東洋水産、サンヨー食品、明星食品、エースコックについては、三菱商事、伊藤忠商事、三井物産の資本参加はない。

日清食品の株主構成をみると三菱商事が 6.64%、伊藤忠商事が 6.64%と商社として同率の 2 位と、大きな割合を占めており、役員にもそれぞれの社長が取締役として就任している。また、ローソン、ファミリーマートの筆頭株主はそれぞれ三菱商事、伊藤忠商事であり、役員にもそれぞれの商社出身者により代表取締役副社長、代表取締役社長として就任している。サークル K サンクスを持株運営するユニグループ・ホールディングスの株主には伊藤忠商事が入って

いる。セブン&アイの株主には三井物産が入っており、セブン-イレブンのPB専用センターは三井物産の系列会社である三井食品が運営している。また、セブン&アイの株主には三菱商事、伊藤忠商事は入っておらず、同様に東洋水産、サンヨー食品、エースコックの株主にも三菱商事、伊藤忠商事は入っていない。

第4節 関係者聞き取り調査

1. 調査方法

4つのCVSの商品担当者及び大手5メーカーの営業・物流担当者に対し即席麺メーカーとのPB共同開発に対する提携・考え方、CVSにおけるNB新製品導入について及びPBの流通に関する聞き取り調査を行った(註10)。調査期間は、2013年3月から4月にかけての2ヶ月間である。

2. 調査結果

調査結果を表7、表8に示す。

表 7 関係者聞き取り調査 (CVS) 概要表

調査対象企業	セブン-イレブン	ローソン	ファミリーマート	サークルKサンクス
*グループ年間売り上げ (2013年2月期) 単位:億円	35,084	16,934	15,845	9,467
*最近の売り上げ動向 (2013年2月期/2012年2月期)	対前年比106%	対前年比102%	対前年比103%	対前年比96.6%
*国内店舗数 (2013年2月期)	15,307	9,752	8,772	6,242
即席麺の最近の売り上げ動向	変わらず	変わらず	変わらず	変わらず
即席麺の売り上げに占めるPB割合	増加	増加	変わらず	変わらず
最近のPBの販売動向	増加	増加	変わらず	変わらず
*メーカー1社あたりのPB数(SKU)	2~8	5	2	2
PBへの取り組み姿勢と評価	・高品質・高付加価値	・商品の見直しをグループ全体で推進	・ブランドを統一してイメージアップ	・NBと同等以上の品質 ・ユニート一的に取り組む
	・専門店・繁盛店と同等以上の品質	・デパ地下品質(デパートB1Fで売られている商品と同様の品質) リーズナブル価格	・客層拡大 ・粗利益向上	・粗利益向上
PBの提携先と対提携先への考え方	・一流メーカーとの協働姿勢 ・企業力のあるトップメーカーとの関係強化	・新たな開発手法が可能なメーカーと組む ・食品メーカーが活用し切れていない技術を生かして独自商品を開発	・主婦やシニア向けの商品開発力のあるメーカー ・企業力のあるメーカーとの連携強化	・コスト削減と新たな付加価値を生む協働 ・商品開発力のあるメーカーとの連携
今後のPBへの取り組み方針	・チームマーチャндаイジングの強化、高付加価値PBの取り組み	・「健康」をキーワードとして独自化を計る	・客層拡大 ・粗利益向上	・グループ共同で扱う
PBの流通	・PB専用センター	・NB・PB共用センター	・NB・PB共用センター	・NB・PB共用センター

出所：関係者聞き取り調査をもとに著者が作成、*印は有価証券報告書及び店頭調査から得られたデータを掲載した。

表 8 2011 年度 CVS の NB 新製品導入 SKU 数

	セブン-イレブン		ローソン		ファミリーマート		サークルKサンクス		合計
	合計	シェア	合計	シェア	合計	シェア	合計	シェア	
日清食品	25	26.0%	72	37.9%	78	26.9%	66	33.5%	241
東洋水産	17	17.7%	34	17.9%	56	19.3%	44	22.3%	151
サンヨー食品	9	9.4%	21	11.1%	26	9.0%	12	6.1%	68
エースコック	12	12.5%	27	14.2%	59	20.3%	44	22.3%	142
明星食品	24	25.0%	20	10.5%	42	14.5%	13	6.6%	99
その他	9	9.4%	16	8.4%	29	10.0%	18	9.2%	72
合計	96	100.0%	190	100.0%	290	100.0%	197	100.0%	773

資料：聞き取り調査をもとに著者が作成

セブン-イレブンはPBの供給を日清食品、東洋水産、サンヨー食品、明星食品、エースコックの大手5社から受けている。セブン-イレブンは、チームマーチャンダイジングを採用することで、NB新商品の導入絞り込み、メーカーにとってのメイン商品の陳列棚における定番確保、付加価値の高いPB商品の導入等を通じて、メーカーとの信頼関係を深め少ない棚割りの中でPBを充実させている。PBに専門店・繁盛店と同質以上の品質を求めていることで、セブンプレミアム、セブンプレミアムゴールド、オリジナルPBと高付加価値PBの品揃えを展開している。セブン-イレブンは、NBの年間新製品導入SKU数が96であり、他の3CVSと比べても半分から3分の1である。PBを中心に21SKUも品揃え展開していることでNBの新製品導入は、他の3CVSと比べても低い。このことからNBよりもPBを優先して品揃えを行っていることがうかがえる。

PB商品の開発を進める一方でNBの年間新製品SKUの導入数が少ないことに対する評価をメーカーに聞き取り調査を行った。メーカーは、自社が供給するPB商品がセブン-イレブンの棚割りのなかで一定の尺を確保されることで他メーカーに先んじて自社のPB商品、NB商品の売り場確保ができることを重視している。NBの新製品導入は販売実績のあるリニューアル製品とインパクトのある新製品に絞り込まれるために、年間新製品SKUの導入数が少ないが、導入されると販売数が期待できると評価している。また、PBの商品開発を進める過程でその成果を自社のNBの商品開発に取り込んでいることを評価している。例えば、セブンゴールドのカップ麺では日清食品が「日清名店仕込み」ブランドで、「すみれ、一風堂、山頭火」をシリーズ化

することで、「セブンゴールド」のブランド強化と同時に「日清名店仕込み」ブランドを育成している。そして、商品供給においては、セブン-イレブンにカップ麺を供給している各メーカーは、専任担当者がセブン-イレブンの販売情報に基づき需要予測を行う。そして、セブン-イレブンとの需給調整を日次単位、週次単位で行い、流通在庫、配送等の調整を担っていることがわかった。

ローソンは、今後 NB、PB を問わず特別感のある商品（例えば、低糖質麺）、高単価商品も合わせて販売していくとしている。デパ地下品質を適切な価格で提供するため、新たな開発手法が可能なメーカーである日清食品と組むことで、メーカー単独では開発することのなかった新たな風味の商品を開発している。例えば、過去においてローソンの携帯サイトの消費者から意見を取り入れ商品化したオリジナル PB のカップ麺で、カレーの極みシリーズのうどんカレー、チキンカレーヌードル等を開発している。また「健康」をキーワードとして、食物繊維を多く含む、低糖質等の健康志向商品の開発を図っている。なお、ローソンの即席麺の棚割りは 51 尺で、NB の新製品年間 SKU 数は 190 であった。

ファミリーマートは、PB をファミリーマートコレクションに統一し、充実することでイメージアップを図っている。客層拡大・粗利益向上を目指し、今後主婦やシニア向けの商品を開発すべく、その要請に対応できる企業として力のあるメーカーである日清食品との連携強化を行っている。PB は 3 尺であるが、全体の棚割りは 57 尺と 4 CVS の中では一番尺数が多い。NB の新製品年間 SKU 数は 290 であり、棚割りが 51 尺のローソン、サークル K サンクスと比べても NB の新製品 SKU 数は約 1.5 倍である。このことから PB よりも NB を優先的に品揃えしていることがわかる。

サークル K サンクスは、ユニーと一体になった取組みで「NB と同等以上の品質」を標ぼうして今後 PB を拡販しようとしている。コスト削減と新たな付加価値を生む協働を進めるべく商品開発力のある供給メーカーである日清食品との連携を取っている。棚割りは 51 尺で、PB は 3 尺、NB の新製品年間 SKU 数は 197 であった。今後は積極的に PB の SKU 数を増やすとともに粗利益拡大と高付加価値で高価格帯の PB 商品開発を進めるとのことであった。また、聞き取り調査から、セブン-イレブンを除く他の各 CVS の PB 開発戦略は他の CVS との差別化を図るため独自の PB ブランドを強化しようとすることに力点が置かれていることがうかがえる。

セブン-イレブンでは PB を低価格商品から高付加価値商品まで幅広く品揃えをし、それらを棚割りの中で集中的に販売している。その結果、NB 新商品の導入を絞り込むことができ、他の CVS と比べて即席麺を並べている棚割りの尺数が最も少ない中で、PB については最も多い尺数と SKU 数を扱っている。しかも、即席麺を並べている棚割りの中にカップみそ汁とカップスープを陳列している結果、セブン-イレブンの即席麺 PB 比率は 52.4%に達している。

一方、他の CVS はローソンがローソンセレクト、ファミリーマートがファミリーマートコ

レクシオン、サークルKサンクスがスタイルワンとPBブランド強化に取り組む姿勢でいるが、いまだ低価格商品中心の狭い品ぞろえにとどまっており、いずれも日清食品のみから仕入れている。これらのCVSではNB新商品の導入数を多くし、PB商品の品揃えの不足を補完している。その結果、セブン-イレブンと比べて即席麺の棚割り尺数が多いにもかかわらず、PBについては尺数、SKU数とも少なく即席麺PB比率は5.3%~5.9%と低い。

聞き取り調査から、PBの流通については、卸にセンターの運営を委託して、PB専用センターを展開するセブン-イレブンとNB・PB共用センターを運用するローソン、ファミリーマート、サークルKサンクスに大別される。セブン-イレブンの物流では、メーカーが手配するトラックが卸の三井食品（株）が運営するセブン-イレブンのPB専用センターに商品を納品する。他の3CVSの物流では、各地域の有力卸が運営するNB・PB共用センターにメーカーが商品を納品している。

3. 食品流通におけるPB即席麺の安全管理について

2014年12月11日にカップ麺の「ペヤングソース焼きそば」を製造するまるか食品（群馬県伊勢崎市）は商品に虫の混入が指摘された問題で該当する商品の自主回収と生産、販売の全面中止を発表した。品質管理を徹底するため、生産設備の刷新や商品の改善を検討することとなった。そのための投資額は数十億円にのぼったといわれる。同時に、同社は全商品に拡大した当該商品の自主回収も行うことになった。問題となった商品と同月同日に同じ製造ラインで生産された約46,000食すべての自主回収を発表した。同社の当該ブランドは東日本、とりわけ関東においてはカップ焼きそばのカテゴリートップであったため、卸、小売を巻き込んだ食品流通の大問題となった。

この発表を受けてセブン-イレブンが北海道を除く約16,000店舗で10日中に該当する全商品撤去を完了した。ファミリーマート、ローソンも同様に11日に撤去を加盟店に指示した。イオンも11日にグループ企業に全商品の撤去を指示し、ライフ、サミット等の大手小売も同日午前までに全商品の回収を行ったのである[42]。

この自主回収と生産、販売の全面中止発表後、食品流通におけるPB即席麺の安全管理について、製造における不具合品発生防止、商品の安定供給に関して小売及びメーカーの営業・物流担当者に対し聞き取りを行った（註11）。

製造における不具合品発生防止対策として、まるか食品は、国際基準規格であるISO 22000『食品安全マネジメントシステム—フードチェーンのあらゆる組織に対する要求事項（Food safety management systems - Requirements for any organization in the food chain）』の

認証を 2015 年に取得した。こうした動きの中、明星食品も 2015 年に神戸工場は取得済みであり、嵐山工場は取得予定である。日清食品は既に取得済みであり、東洋水産も関係会社のユタカフーズ（株）の鳥取工場が取得済みである[43]。

PB 即席麺の新製品、リニューアル品の初回生産に際してはライン立ち上げの視察に小売の担当者が参加する。基本的には初回の視察が 1 回のみであり、不具合品発生の度重なる事態が生じた場合は随時行うのが一般的である。しかしながら、イオンのみは上記の初回視察以外にも定期的に年に 2 回、ラインの視察を担当者が実施していることがわかった。セブン&アイをはじめとするその他の小売は初回視察以外には定期的にラインの視察行っていない。

イオンの「トップバリュ」は消費者よりのクレームや問い合わせはイオンが窓口になっているが、セブン&アイの「セブンプレミアム」はメーカーが窓口になって対応していることがわかった。PB 商品のパッケージの裏に記載されている消費者の連絡先を参照することでも確認できた。

イオンは 1986 年より（株）生活品質科学研究所を資本金 1 億円にて設立し、千葉県千葉市のイオンタワーアネックス内に設置している。イオンの出資による独立した検査機関として、イオンの販売する食品・衣料品・生活関連分野の商品を中心に、安全性・機能性等を検査・分析し、品質を確認することで安全安心に対応している。

なお、商品の安定供給について今回の聞き取りにより、セブン-イレブンが 2012 年に「セブンプレミアム」を供給していたサンヨー食品が全数量を供給することに対しての不安が生じたため供給メーカーが明星食品に一部変更になったケースがあった。セブン-イレブンは製造における不具合品発生防止と同様に商品の安定供給に際してのリスク管理として供給メーカーの代替を考慮していることがわかった。

セブン-イレブンの安全管理に対する考え方が推測される出来事が PB 缶コーヒー業界においてもあった。PB 缶コーヒーの供給メーカーをサントリーから日本コカコーラに変更した時のことである。セブン-イレブンは PB 缶コーヒーの供給メーカーの変更に際して 2015 年の 4 月に鎌田靖取締役は以下のコメントを述べている。「常にベストパートナーと取引をさせて頂きたいと考えている。もし、サントリー様から新しい提案があれば、それは打ち合わせをしたい。現状維持が一番楽だが、NB はどんどん進化していく。何もしなければ PB はマーケットで置いて行かれてしまう。新しい商品を提供し続けるのがセブングループの考え方」である[44]。こうしたことから、セブン-イレブンは製造における不具合品発生防止と同様に商品の安定供給に際してのリスク管理として供給メーカーの代替を考慮していることがわかった。

4. 公正取引委員会による PB 商品の取引に関する実態調査報告書

公正取引委員会は PB 商品の取引を対象に独占禁止法上の優越的地位の濫用又は下請法違反に関する実態調査（以下、単に「実態調査」という）を実施し、2014年6月に「食品分野におけるプライベート・ブランド商品の取引に関する実態調査報告書」を公表した。報告書によれば調査対象の小売業者（食品スーパー、総合スーパー、CVS等）から978取引、製造業者等から1,835取引についてそれぞれ回答があり、製造業者等では原価構成や製造工程に係る情報など、開示することにより価格交渉等において製造業者等が不利な立場に立つこととなる情報の開示を取引条件として設定されているとするものももっとも多く、(1,835取引のうち196取引10.8%)次いで、NB商品と同水準の原材料の使用を求められるにもかかわらず、取引価格についてはNB商品より著しく低い価格での取引を要請されるとするもの(1835取引のうち90取引4.9%)が多かった。優越的地位の濫用となり得る行為が行われたPB商品の取引についてみると、①小売業者等とのPB商品に係る年間取引高が大きい取引(3億円超)、及び②資本金が大きい小売業者等との取引(3億円超)において、製造業者等が小売業者等から優越的地位の濫用となり得る行為を受けたと回答する割合が高くなるという傾向がみられた。

この報告書の公表後、原価構成や製造工程に係る情報などの開示要請、PB商品の取引に係る協賛金等の負担要請、その他不利益となる要請の有無についてメーカーの営業・物流担当者に対し聞き取りを行った(註12)。

商品開発においては、メーカーと小売が共同で行っており、開発・製造段階ではメーカーが主体的に実施し、販売においては小売が主体的に行っている。PBの今後の動向に関しては、即席麺PBメーカー5社すべてが「増える」、商品共同開発が行われる段階に関する質問に対しては、「初期の企画段階より参画している」と答えている。そして、PB供給のメリットに対しては、大手即席麺PBメーカー5社とも、「ある」と肯定的に語っている。

即席麺業界においては、メーカーと小売は互恵的關係になっており、メーカーが自ら積極的に原価構成やレシピ、製造工程に係る情報などの開示を行っていることで、これらは不利益となる要請とは受け止めていないとのことであった。NB商品と同水準の原材料の使用を求められるにもかかわらず、取引価格についてはNB商品より著しく低い価格での取引を要請されるとする指摘に対しては、カップ麺を例にPBの粗利益をみると、広告宣伝費・販促費を削減することにより、小売とメーカーの粗利益が双方とも向上していることから、著しく低い価格での取引を要請されるとする実態は確認できなかった。以上の回答により、即席麺業界においては、違うメカニズムが働いており、法律に反する優越的地位の濫用となり得る行為等には該当し得ないと考えられる。

今回の公正取引委員会によるPB商品の取引を対象に独占禁止法上の優越的地位の濫用又は

下請法違反に関する実態調査の現状と即席麺業界における実態は異なるものであった。その理由としては、第一点として、実態調査の対象製造業の資本金規模が3億円以下の割合が78.4%、売上高の規模が100億円以下の割合が67.4%であることから、中小企業がほとんどであり、即席麺業界においてPB商品の取引を行っている製造業は資本金規模・売上高の規模において大手メーカーが占めていることが考えられる。第二点として、小売業者等との取引高に占めるPB商品の取引高の割合が10%を超える実態調査の対象製造業が51.8%であったのに対して、聞き取り調査によると、即席麺業界においては小売業者等との取引高においてPB商品の取引高に占める割合が1社対して10%を超えるメーカーは無いとのことであった。小売業者等との取引高に占めるPB商品の依存度の割合の違いが異なる結果を生じたと考えられる。第三点として、即席麺PBにおいては、メーカーと小売が商品開発を共同で行っており、開発・製造段階ではメーカーが主体的に実施し、販売においては小売が主体的に行っている。初期の企画段階より参画して行われる商品共同開発においては、原価構成やレシピ、製造工程に係る情報などの開示を行い相互に詰めている。それ故に、メーカーの不利益となる要請としてはとらえられてはいなく、メーカーと小売は互恵的関係になっていると考えられる。以上の理由により、公正取引委員会の報告書と本研究の聞き取り調査の内容が異なった結果になったと推測される。即席麺業界においては違うメカニズムが働いていることが明らかとなった。

なお、今回の聞き取りにより、ローソンが一般のNBの新製品を採用する際に、一斉導入の2日間のみ全即席麺メーカーが販売促進としてのディスカウントを行い、その後の納品は通常価格に戻して納品する商慣習が存在していることがわかった。実際は、一斉導入後の販売数量状況により数週間で商品カットになる場合が多い。そのため初回導入後に2回目の納品がなされない新製品のケースがある。そのような商慣習が常態化しているため、各店舗はNBの新製品を積極的に扱うことで粗利益が向上する。即席麺メーカー2社に聞いてみたところ、セブン-イレブン、ファミリーマート、サークルKサンクスについては、売上高から原材料費、販売促進費等の変動費を差引いた概念である限界利益は、一年間を通じてみると新製品に関しては約21~25%であった。一方、ローソンについては、新製品に関する限界利益は、A社で約16%、B社においても約18%と低い数字であった。しかしながら、NBの定番商品を含めた一年間を通じたローソンに対する限界利益は、約20%~25%が確保されており、セブン-イレブン、ファミリーマート、サークルKサンクスの限界利益と同様の比率になるとのことであった。NBの新製品一斉導入の際にディスカウントを行っても、定番商品が棚に陳列され、販売されることで、新製品導入時の限界利益の低さが相殺されるということである。即席麺メーカーにとっては、新製品が導入され棚に陳列されることは、宣伝効果を高める点においても大きな効果をもたらすものである。こうした商慣習が存在している理由は、ローソンからの不利益を伴う要請ではなく、即席麺メーカーにとっても利益のある商慣習であり、変更する必要性を感じていないも

のと考えられる。

第5節 PBとNBの関係

店頭調査及び聞き取り調査から各CVSにおけるPBの取扱い状況及びその考え方について以下のことが明らかになった。

セブン-イレブンはセブンプレミアムの供給を東洋水産、サンヨー食品、エースコックから、セブンプレミアムゴールドの供給を日清食品から、オリジナルPBの供給を明星食品から受けている。PBに専門店・繁盛店と同質以上の品質を求めていることで、高付加価値PBの品揃えを展開している。セブン-イレブンは、NBの年間新製品導入SKU数が96である。セブン-イレブンではPB商品を低価格商品から高付加価値商品まで幅広く品揃えをし、それらを棚割りの中で集中的に販売している。セブン-イレブンの即席麺PB比率は52.4%に達している。

一方、他のCVSはローソンがローソンセレクト、ファミリーマートがファミリーマートコレクション、サークルKサンクスがスタイルワンとPBブランドを強化に取り組む姿勢であるが、いまだ低価格商品中心の狭い品揃えにとどまっており、いずれも日清食品のみから仕入れている。これらのCVSではNB新製品の導入数を多くしており、一方即席麺PBのSKU数は少なく比率は5.3%~5.9%と低い。以下、具体的に他のCVSを見てみると、

ローソンは、今後NB、PBを問わず特別感のある商品、高単価商品も合わせて販売していくとしている。新たな開発手法が可能なメーカーである日清食品と組むことで、メーカー単独では開発することのなかった新たな風味の商品を開発して行こうとしている。NBの新製品年間SKU数は190であった。

ファミリーマートは、PBをファミリーマートコレクションに統一している。客層拡大・粗利益向上を目指し、今後主婦やシニア向けの商品を開発すべく、その要請に対応できる企業として日清食品との連携強化を行っている。NBの新製品年間SKU数は290である。

サークルKサンクスは、ユニーと一体になった取組みで「NBと同等以上の品質」を標ぼうして今後PBを拡販しようとしている。コスト削減と新たな付加価値を生む協働を進めるべく商品開発力のある供給メーカーである日清食品との連携を取っている。NBの新製品年間SKU数は197であった。今後は積極的にPBのSKU数を増やすとともに粗利益拡大と高付加価値で高価格帯のPB商品開発を進めるとのことであった。

また、聞き取り調査から、セブン-イレブンを除く他の各CVSのPB開発戦略は今後、他のCVSとの差別化を図るため独自のPBブランドを強化しようとすることに力点が置かれていることがうかがえる。

セブン-イレブンにおいて PB 商品の開発を進める一方で NB の年間新製品 SKU の導入数が少ないことに対するメーカーの評価は自社が供給する PB 商品がセブン-イレブンの棚割りのなかで一定の尺を確保されることで他メーカーに先んじて自社の PB 商品、NB 商品の売り場確保ができることを重視している。年間新製品 SKU の導入数は少ないが、導入されると販売数が期待できると評価している。また、PB の商品開発を進める過程でその成果を自社の NB の商品開発に取り込んでいることもわかった。そして、商品供給においては、セブン-イレブンにカップ麺を供給している各メーカーは、専任担当者がセブン-イレブンの販売情報に基づき需要予測を行う。そして、セブン-イレブンとの需給調整を日次単位、週次単位で行い、流通在庫、配送等の調整を担っていることもわかった。

第 6 節 小括

今回の聞き取りにより、セブン&アイをはじめとするその他の小売は PB の初回生産時の視察以外には定期的にラインの視察を行っていないが、イオンのみは上記の初回生産時の視察以外にも定期的に年に 2 回、ラインの視察を担当者が実施していることがわかった。イオンは独立した検査機関が安全安心に対応していることで他の小売との違いがあると考えられる。

イオンの「トップバリュ」は消費者よりのクレームや問い合わせはイオンが窓口になっているが、セブン&アイの「セブンプレミアム」はメーカーが窓口になって対応している。

また、セブン-イレブンは安全管理の観点からも商品供給を重視し、供給先を限定しない方針であることがわかった。安定的な商品供給の確保がメーカーを変更する重要な要因の一つとなっており、大手 5 メーカーより PB の供給をほぼ同じ様に受けている一因がこのことにあることが推測される。セブン-イレブンの PB はダブルチョップであり、メーカーにとっても自社のブランド名を生かせる一方、セブン-イレブンにとっても大手メーカーとの開発商品であり安全安心を含めた商品供給が担保されることが大手 5 メーカーよりの供給をほぼ同じ様に受けていることの要因であると考えられる。またセブン-イレブンにおいては商社資本の強い影響がないことも大手 5 メーカーよりの供給をほぼ同じ様に受けていることが推測される。

セブン-イレブンは製造における不具合品発生防止と同様に商品の安定供給に際してのリスク管理として供給メーカーの代替を考慮していることがわかった。

PB の流通については、卸にセンターの運営を委託して、PB 専用センターを展開するセブン-イレブンと NB・PB 共用センターを運用するローソン、ファミリーマート、サークル K サンクスに大別される。

公正取引委員会は PB 商品の取引を対象に独占禁止法上の優越的地位の濫用又は下請法違反

に関する実態調査を実施し、2014年6月に「食品分野におけるプライベート・ブランド商品の取引に関する実態調査報告書」を公表した。この報告書の公表後、メーカーの営業・物流担当者に対し聞き取りを行った。この報告書では、①原価構成や製造工程に係る情報など、開示することにより価格交渉等において製造業者等が不利な立場に立つこととなる情報の開示を取引条件として設定されているものがもっとも多かった。次いで、②NB商品と同水準の原材料の使用を求められるにもかかわらず、取引価格についてはNB商品より著しく低い価格での取引を要請されるものが多かった。

一方、聞き取り調査においては①の原価構成や製造工程に係る情報など、開示することにより製造業者等が不利になる情報の開示を取引条件として設定されていることに対しては、商品開発はメーカーと小売が共同で行い、開発・製造段階ではメーカーが主体的に実施しており、メーカーは自ら積極的に原価構成やレシピ、製造工程に係る情報などの開示を行っているとのことであった。②のNB商品と同水準の原材料の使用を求められるにもかかわらず、取引価格についてはNB商品より著しく低い価格での取引を要請されることに対しては、先行研究にも見られるようにカップ麺を例にPBの粗利益は、広告宣伝費・販促費を削減することで小売とメーカーの粗利益が双方向上している。即席麺業界においては著しく低い価格での取引を要請され、法律に反する優越的地位の濫用となり得る行為等が行われている認識はなく、聞き取り調査によってもこれらは不利益となる要請とは受け止められていなかった。このことから即席麺業界においては、メーカーと小売は互恵的関係になっており報告書との違いがみられた。

なお、今回の聞き取りにより、ローソンが一般のNBの新製品を採用する際の商慣習は即席麺メーカーにとっても、新製品が導入され棚に陳列されることは、宣伝効果を高める点においても大きな効果をもたらすものである。こうした商慣習が存在している理由は、ローソンからの不利益を伴う要請ではなく、即席麺メーカーにとっても利益のある商慣習であり、変更する必要性を感じていないものと考えられる。

本研究の狙いで取り上げたPBに関する店舗の棚割りを分析することで、メーカーとCVSの関係を明らかにできるのではないかという考え方については、店頭調査と関係者聞き取り調査の結果から明らかにすることができた。ローソン、ファミリーマート、サークルKサンクスは、日清食品にPBの供給を集中させている一方、セブン-イレブンは、日清食品、東洋水産、サンヨー食品、明星食品、エースコックの大手5メーカー3グループからPBの供給を受けている。PB供給メーカーごとにCVSへの供給SKU数を見ると、日清食品グループ(日清食品・明星食品)とサンヨー食品の積極的なPBの供給展開が見られた。

CVSはPBを主体に品揃えをしているのかという考え方について、セブン-イレブンでは優先的にPBを品揃えしている一方、ローソン、ファミリーマート及びサークルKサンクスについては優先的にPBを品揃えしていないことが明らかとなった。セブン-イレブンがPBを主体に

品揃えをしている理由は、セブン-イレブンはセブンプレミアムの供給を東洋水産、サンヨー食品、エースコックから、セブンプレミアムゴールドの供給を日清食品から、オリジナル PB の供給を明星食品から受けている。PB に専門店・繁盛店と同質以上の品質を求めていることで、幅広い高付加価値 PB の品揃えを展開できている。セブン-イレブンでは充実した PB を棚割りの中で展開できている結果、一般の NB 新商品の導入を絞り込むことができ、PB 比率は 52.4% に達する。こうしたことから、セブン-イレブンでは優先的に PB を品揃えしていると考えられる。

一方、ローソン、ファミリーマート、サークル K サンクスは PB ブランドを強化に取り組む姿勢であるが、いまだ低価格商品中心の狭い品揃えにとどまっており、いずれも日清食品のみから仕入れている。これらの CVS では NB 新商品の導入数を多くし、PB 商品の品揃えの不足を補完している結果、NB と比較して PB の棚割り尺数の割合は数%程度と非常に少ない一方で、NB の新製品年間 SKU 数は 190~290 とセブン-イレブンの 96 に比べ非常に多い。こうしたことから、他の CVS は優先的に PB を品揃えしていないと考えられる。

PB を主体に品揃えをしているか否かは、日清食品、東洋水産、サンヨー食品、明星食品、エースコックの大手 5 メーカーから PB の供給を受けているか、または、日清食品に PB の供給を集中させているかによって違いが生じていることが推測される。その結果、PB を主体に品揃えをしているセブン-イレブンと PB を主体に品揃えをしていないローソン、ファミリーマート、サークル K サンクスに分かれていると考えられる。

特に、ローソンについては、NB の新製品投入時におけるディスカウントの商慣習が存在することで、PB よりも NB を優先的に品揃えしていることで PB を主体に品揃えをしていない可能性がうかがえる。

PB の流通について見ると、PB を主体に品揃えをしているセブン-イレブンは PB 専用センターを展開する一方、現状においては PB を主体に品揃えをしていないローソン、ファミリーマート、サークル K サンクスは NB・PB 共用センターを運用している。

PB 生産を通じ、特定のメーカー、卸、小売の垂直的結合関係が進んでいるのではないか、その際商社資本の大きな影響を受けているのではないかという考え方について、セブン-イレブンを除く大手 CVS が商社の系列に入った現在、PB に対する CVS とメーカーの行動は商社資本との関係から大きな影響を受けていることが推測される。日清食品の株主は三菱商事と伊藤忠商事が同率 2 位であり、ローソン、ファミリーマートの筆頭株主はそれぞれ三菱商事、伊藤忠商事である。サークル K サンクスを傘下に持つユニーグループ・ホールディングスの株主には伊藤忠商事が入っている。東洋水産、サンヨー食品、エースコックの株主には三菱商事、伊藤忠商事は入っていない。同じくセブン&アイの株主には三菱商事、伊藤忠商事は入っていない。

CVS ごとに供給メーカーの PB の SKU の取り扱いを見ると、ローソン、ファミリーマート、サ

ークル K サンクスが日清食品に PB 供給を集中させている。一方、特定の商社資本とのつながりを持たないセブン-イレブンは、日清食品、東洋水産、サンヨー食品、明星食品、エースコックの大手 5 メーカーによる PB を取り扱っている。商品の改廃が激しく、新製品導入数が年間 1,200 品目を超える即席麺販売において、商品開発力に優れた大手 5 メーカーと PB の取引を保つことは、PB を中心に販売を進めるセブン-イレブンの商品開発にとって有効である。

4 つの CVS の商品担当者及び大手 5 メーカーの営業・物流担当者への聞き取り調査から、セブン-イレブンが即席麺メーカーと共通の大株主等の資本関係を有しないことが大手 5 メーカーと取引を保っている理由の一つであることが推測できた。同じく聞き取り調査から、三井物産系列の卸である三井食品（株）がセブン-イレブンの PB 専用センターの運営を行っていることはセブン-イレブンの株主構成による影響を受けたものである可能性がうかがえる。PB に対する CVS とメーカーの行動は商社資本との関係から大きな影響を受けていることが推測される。

セブンプレミアム、セブンプレミアムゴールド、オリジナル PB と特色のある高付加価値 PB の品揃えを展開しているセブン-イレブンにとって、独自の商品開発と安定供給のため、製と販が情報の相互開示を行うことで、消費者の需用をメーカーに伝えるための仕組みが必須である。セブン-イレブンの場合には配である卸の三井食品が、そうした商品の安定供給のため情報の仲介者となっている。同様の役割をローソンの場合には三菱商事の系列会社である三菱食品が、ファミリーマートの場合には伊藤忠商事の系列会社である日本アクセスが、サークル K サンクスの場合には（株）トークンと地域の有力卸が担っている。

ローソンと三菱食品の連携、ファミリーマートと日本アクセスの連携が深まった背景にはこれらの CVS が商社の傘下に入ったことが理由として考えられる。セブン-イレブンについては、他の CVS との取引が深い卸との取引を好まないといわれており [45]、商社の中では最もセブン&アイへの出資比率の高い三井物産の系列会社である三井食品との連携が深まっているものと考えられる。セブン-イレブンはメーカーを絞らず日清食品、東洋水産、サンヨー食品、明星食品、エースコックの大手 5 メーカーの PB を取り扱っていることから特定のメーカー、卸、小売の垂直的結合関係はみられない。また、サークル K サンクスについてはトークン以外にも各地域の有力卸を起用していることから特定のメーカー、卸、小売の垂直的結合関係に至っているとは言えないが、今後商社資本による卸の登用によっては垂直的結合関係に至ることも考えられる。

PB を積極的に活用する一方、NB の投入を絞り込んでいるのはセブン-イレブンのみであり他の CVS は強力な PB 商品開発に至っておらず、また、PB への考え方もコスト削減にとどまっている。強い PB をもたないことが他の CVS において NB を数多く並べざるを得ない結果につながっている。そのことが棚割りの効率性を落とす結果となっている。現にセブン-イレブンでは

即席麺が占める棚割りでカップ味噌汁、カップスープを並べているが、他 CVS では即席麺以外の棚割りでカップ味噌汁、カップスープを並べている。こうした積み重ねが1店舗あたりの販売金額の違いに結びついていると考えられる。

セブン-イレブンのオリジナル PB の商品開発は、セブン-イレブン商品部、メーカー、原材料・資材メーカー、ラーメン専門店等の多くの関係者が参加するチームマーチャンダイジングによって行われる。また、PB の取引関係強化による影響は協調的関係の形成につながることで、メイン商品の陳列棚における定番の確保というメリットとなる等、NB メーカーの販売強化に繋がる。メーカーは PB の商品開発を進める過程でその成果を自社の NB の商品開発に取り込んでおり、例えば日清食品が「セブンゴールド」のブランド強化と同時に「日清名店仕込み」ブランドを育成している。そして、商品供給においては、セブン-イレブンにカップ麺を供給している各メーカーは、専任担当者がセブン-イレブンの販売情報に基づき需用予測を行う。そして、セブン-イレブンとの需給調整を日次単位、週次単位で行い、流通在庫、配送等の調整を担っている。

このように、特色ある高付加価値 PB を品揃えの中心に置く CVS の商品政策が、小売と大手メーカーにおける PB の商品開発手法に影響を与えることが考えられる。

セブンゴールドのカップ麺では小売とメーカーの各々が競争力のある分野、商品については連携するのではなく、強みを保持して主体性を持ち続けることが競争力の確保につながり付加価値の源泉となる。セブン-イレブンが採用しているチームマーチャンダイジングに見られるように、競争力の鍵となるのは CVS にとっては販売 POS 情報力であり、メーカーにとっては商品開発力である。同時に商品供給力としての情報・物流システムであるロジスティクスが求められている。

このように、メーカー、CVS 双方にとってそれぞれのブランド力、消費者のニーズと需用を的確に把握し商品開発と需給調整につなげるロジスティクスが今後重要な要素になると考えられる。

第5章 即席麺PBをめぐる主体間関係のメカニズムの考察

情報の共有化から投資・在庫リスクの分担と管理、計画の共有などの取引関係があることで売れ筋PB商品の陳列スペースの有効活用を示した棚割りを共同で作業する結果としての商品供給数割合が高い場合や商社が卸に大きな影響を与えている資本関係の強弱と人材派遣が行われている場合、等の観点から「主体間関係」を見た。

本研究において小売、メーカーが互いの取引拡大を通じて、関係強化が進んでいる状況及びその考え方について異なった取り組みが存在することが以下のことから明らかになった。

量販店において、イオンはトップバリュの供給を日清グループ(明星)に集中させており、聞き取り調査からも在庫管理、配送計画の共有などの取引関係がある。日清食品グループの商品供給の割合も高く、商社資本との関係を見ると日清食品の筆頭株主でもある三菱商事が大きな影響を与えていることから特定のメーカー、卸、小売の垂直的結合関係が推測される。またその関係は連携に進展していると考えられる。PBの流通については、イオンは、メーカーとの直接取引を志向している。イオンの物流では卸を通さず、イオンが手配するトラックが直接メーカーの商品を引取り、イオンのセンターに納品する。

一方、セブン&アイは、PB商品の供給を日清食品、東洋水産、サンヨー食品、明星食品の大手メーカーからほぼ同じ割合で受けている。商社資本との関係を見ると株主に三菱商事、伊藤忠商事は入っていないことで特定のメーカーにPBの供給を絞らず日清食品、東洋水産、サンヨー食品、明星食品の大手メーカーのPBを取り扱っていることから特定のメーカー、卸、小売の垂直的結合関係は見られない。PBの流通については、セブン&アイのセブン-イレブンの物流では卸を通し、メーカーが手配するトラックが商品を引取り、セブン-イレブンのセンターに納品する。

即席麺PBとともにメーカーはNBも流通に供給している。そこでNBにおけるメーカーと小売りの関係も見ると、民間調査機関によるNBのデータを加工・分析した結果、イオンの販売シェアと日清グループの供給シェアがともに約30%と高くPB同様にNBにおいても、イオンと日清グループとの強い関係が見られた。

一方、NBにおけるメーカーとセブン&アイとの企業間関係については、流通から見たNBを供給するメーカーの販売シェアは、日清グループ、サンヨー食品グループ、東洋水産グループともほぼ同率であり、NBを供給するメーカーから見た流通への供給シェアが示す企業間シェアにおいては、セブン&アイに対する大手5メーカーの供給シェアはどのメーカーもほぼ同じ率の供給をしていた。これによりPB同様、NBにおいても、セブン&アイが大手メーカーから商品供給をほぼ同じ様な比率で受けている実態が明らかとなった。

コープは、東洋水産グループ(ユタカフーズ)との関係が強く、CGCは、日清グループ(明星)、

東洋水産 2 社からのみ供給を受けている。しかし供給を複数社から受けており、資本との関係も強くないことから特定のメーカー、卸、小売の垂直的結合関係は見られない。同様に八社会グループ、ユニーグループ、ニチリウグループの 3 流通グループでも特定のメーカー、卸、小売の垂直的結合関係は見られない。

CVS において、セブン-イレブンは優先的に PB を品揃えしている。商社資本との関係を見ると株主に三菱商事、伊藤忠商事は入っていないことで特定のメーカーに PB の供給を絞らず日清食品、東洋水産、サンヨー食品、明星食品、エースコックの大手 5 メーカーの PB を取り扱っていることから特定のメーカー、卸、小売の垂直的結合関係は見られない。物流の面においては、セブン-イレブンは PB 専用センターを運用している。

一方、ローソン、ファミリーマート及びサークル K サンクスについては優先的に PB を品揃えしていない。商社資本との関係を見るとローソン、ファミリーマートの筆頭株主はそれぞれ三菱商事、伊藤忠商事である。役員にもそれぞれの商社出身者により代表取締役副社長、代表取締役社長として就任している。日清食品の株主は三菱商事と伊藤忠商事が同率 2 位であり、役員にもそれぞれの社長が取締役として就任している。ローソン、ファミリーマートが日清食品に PB 供給を集中させていることから特定のメーカー、卸、小売の垂直的結合関係は見られる。セブン-イレブンを除く大手 CVS が商社の系列に入った現在、PB に対する CVS とメーカーの行動は商社資本との関係から大きな影響を受けていることが推測される。ローソン、ファミリーマート、サークル K サンクスが日清食品に PB 供給を集中させていることで供給数割合も高く、PB 商品開発に伴う情報の共有などの取引関係があることなどから関係強化が進んでいる。物流の面においては、ローソン、ファミリーマート、サークル K サンクスは NB・PB 兼用センターを運用しており、PB 専用センターを運用しているセブン-イレブンとの違いも見られた。

これらのことから日清食品と三菱商事、ローソンの関係、日清食品と伊藤忠商事、ファミリーマートの関係は特定のメーカー、卸、小売が連携していることがうかがわれる。

セブン-イレブンとローソン、ファミリーマート、サークル K サンクスにおけるメーカー、卸、小売の垂直的結合関係の違いにより以下の結果が生じていると考えられる

CVS は、限られた店舗面積の中で売場効率を高めることを特に求められる。小売にとっての PB のメリットとして、①高い粗利益、②他の小売との差別化を図れる PB を積極的に活用する一方、NB の投入を絞り込んでいるのはセブン-イレブンのみであり、PB の供給を複数社に分散することで低価格 PB から高付加価値 PB と品揃えを多くしている。そのことで棚割りの効率性を高める結果となっている。

他の CVS は PB の供給を 1 社に集中させることで PB の品揃えは少なくなり、また強力な PB 商品開発に至っておらず、PB への考え方もコスト削減にとどまっている。強い PB をもたないことが他の CVS において NB を数多く並べざるを得ない結果につながっており、そのことが棚

割りの効率性を落とす結果となっている。こうした考え方の積み重ねが1店舗あたりの販売金額の違いに結びついていると考えられる。

まずは、小売、メーカーが個々に展開している事象を分析することで、そこに違いが存在するのなぜなのかを明らかにする。小売におけるメーカーとの関係強化の考え方の違いが明確に表れているローソン、セブン&アイとイオンについて考察する。

ローソンが優先的にPBを品揃えしていない一番目の理由としては、PBの供給を日清食品1社に集中することでPBの品揃えは少なくなっており、またPBへの考え方もコスト削減にとどまっていることから強力なPB商品開発に至っていないことが推察される。

二番目の理由としては、NBの新製品投入時におけるディスカウントの商慣習が存在することで、PBよりもNBを優先的に品揃えしている可能性がうかがえる。

三番目の理由としては、ローソンは、特別感のある商品、高単価商品をNB、PBを問わず販売していく考えがあると推察される。ローソンセレクトに囚われず例えば、新たな開発手法が可能なメーカーである日清食品と組むことで、メーカー単独では開発することのなかった新たな風味のオリジナルPB商品を開発している。また「健康」をキーワードとして、食物繊維を多く含む、低糖質等の健康志向オリジナルPB商品の開発を図っている等などからうかがい知ることができる。

セブン-イレブンに見られるようにセブン&アイがPBの供給を日清食品、東洋水産、サンヨー食品、明星食品、エースコックの大手5メーカーからほぼ同じ割合で受けている一番目の理由としては、商社資本の影響を強く受けていないため大手5メーカーとのチームマーチャンダイジングによる商品開発が可能となっていることがあげられる。そのことは、商品供給を重視しているセブン-イレブンにとって安全安心の観点からも重要な要因の一つである。不測の場合のリスクマネジメントの一環として供給メーカーの選択肢を持つことができるメリットがあると考えられる。

二番目の理由としては、セブン&アイのPBはダブルチョップであり、メーカーにとっても自社のブランド名を生かせると同時に、セブン&アイにとっても大手メーカーとの開発商品であり安全安心を含めた商品供給が担保されるメリットがあると考えられる。メーカー、セブン&アイ両者にとってウインウインの関係が得られるのである。

三番目の理由としては、「PBの新商品を提供し続けるのがセブングループの考え方」であり「新しい提案をするベストパートナーと常に取引を行う」[46]との方針にのっとっている。即席麺業界は新製品開発が激しい業界であり、5大メーカーは各々商品開発力に秀でているため開発力と品揃えに関して、PBがマーケットに置いて行かれないために進化し続けることが要求される。そのためにも新しい提案をする大手5メーカーと取引を持っていると考えられる。こ

うしたことから、セブン&アイは製造における不具合品発生防止と同様に商品の安定供給に際してのリスク管理として供給メーカーの代替を考慮していることがわかった。以上の理由により、セブン&アイがPBの供給を大手5メーカーからほぼ同じ割合で受けていることが推測される。

一方、イオンがトップバリュの供給を日清グループ(明星)に集中させている理由としては一番目に、商社資本の影響を強く受けていること、聞き取り調査でも述べられていたようにトップブランドメーカーとサプライチェーンを推進するとの考え方に基づくものである。そのことは取引をシンプルにすることでコストリーダーシップ戦略を行いやすくするメリットが考えられる。

二番目の理由としては、イオンのPBはダブルチョップではないことが挙げられる。商品にはメーカー名は表示されていないため、PBの供給・クレーム等の責任が生じた場合は第一義的にはイオンが窓口となり、独立した検査機関が品質を確認することで安全安心に対応している。それ故に、トップブランドメーカーである日清グループとのサプライチェーンを組むことで安全に関して商品の品質・供給等の面でリスクを低減できるメリットが考えられる。

三番目の理由としては、世界各地の味付けをしたPB即席麺を日清グループから供給を受けられるメリットが考えられる。グローバリゼーションを展開するイオンは世界の味付けを日本の店舗にも品揃えし、拡大させている。同じく日清グループもグローバリゼーションを推し進めており、世界の味の商品開発を行っている。そのことは聞き取り調査でもイオンがPBの提携先にトップメーカーとのサプライチェーンを強化しているとの考えが述べられている。以上の理由により、イオンがPBの供給を日清グループから受けていることが推測される。

セブン&アイとイオンにおけるメーカーとの関係強化の考え方の違いが存在したが、現状においては、両者ともに成功しているものと思われる

メーカーにおける小売との関係強化の考え方を日清食品について考察する。

トップメーカーである日清食品が積極的にPBの供給を行なっている理由としては、一番目に即席麺業界が装置産業であるということが考えられる。日産数十万食を生産するラインを稼働させる必要があるトップメーカーとしては、強者の戦略としてのコストリーダーシップ戦略を推進していると考えられる。国内マーケットが成熟化しており市場の拡大が見込めないことから、聞き取り調査でも明らかなように販路拡大・売り場確保を行っている。リーダーとしての競争地位に基づき全方位化のマーケティング戦略を実施していると推測される。

二番目の理由としては、PBの商品開発を進める過程でその成果を自社のNBの商品開発に取り込むことによるメリットが考えられる。

三番目の理由としては戦略に基づき、他社の新規参入の阻止を図る競争戦略を展開している

と同時に、強い製品開発力やブランド構築力を有するトップメーカーである日清食品は NB と PB のブランド・ミックスの最適化を図る有効なマーケティング戦略を展開していると考えられる。以上の理由により、日清食品が PB の供給を積極的に行なっていることが推測される。

経済性の観点からローソン、セブン&アイ、イオンと日清食品について考察する。

ローソンは、今後 NB、PB を問わず「健康」をキーワードに特別感のある商品（例えば、低糖質麺）、高単価商品も合わせて販売していくとしていることや、新たな開発手法が可能なメーカーである日清食品と組むことで、メーカー単独では開発することのなかった新たな風味の商品を開発している。例えば、過去においてローソンの携帯サイトの消費者から意見を取り入れ商品化したオリジナル PB のカップ麺開発を図っている。消費者をネットで取り込み販売につなげる仕組みを採用していることから範囲の経済性を発揮していると考えられる。

イオンは、トップブランドメーカーである日清とサプライチェーンを推進するとの考え方に基づき、取引をシンプルにすることでコストリーダーシップ戦略を行っていることから規模の経済を發揮していると考えられる。加えて商品のリコールという事態になった場合には、収益にもブランドにも莫大なダメージを与えることになり、品質管理がとりわけ重要となることから日清と提携しサプライチェーンを進めることで規模の経済性を享受していると考えられる。

セブン&アイは、チームマーチャンダイジングを介しての連結の経済性のメリットによりコスト面に経済性が出ると同時に、加えてアウトプットにも経済性が生じている。その経済性とは、情報・ノウハウ共有によるシナジー効果、ラーニング効果、そして連結によって生じる相互信頼の形成である。PB の供給を大手 5 メーカーからほぼ同じ割合で受けることで、製造における不具合品発生防止と同様に商品の安定供給に際してのリスク管理として供給メーカーの代替を考慮している。このことから連結の経済性を發揮していると考えられる。

日清食品は、装置産業である即席麺業界においてコストリーダーシップ戦略を行っていることから規模の経済を發揮していると考えられる。スケールメリットによる大量生産・販売によって固定費が分散され、一単位当たりの管理コストも軽減されるからである。

小売、メーカーが個々に展開している事象を発生させている要因を分析することで、どのようなメリットがあり、なぜそのような違いを存在せしめているのか、そのメカニズムを解明する。

メーカーと小売の関係を構築する要因として、第一点目は、小売とメーカーにとっての PB のメリットが存在する。小売にとっては、①高い粗利益、②他の小売との差別化、メーカーにとっては、①販路拡大・商品の売り場確保、②製造ラインの効率的な稼働による工場の生産性

向上がある。この PB のメリットによりメーカー、小売が互いの取引拡大を通じて、関係強化を押し進めているのである。

第二点目は、小売とメーカーにとっての経済性のメリットが存在する。範囲の経済性、規模の経済性、連結の経済性のメリットを享受することでメーカー、小売が互いの取引拡大を通じて、関係強化を押し進めているのである。

第三点目は、小売とメーカーにとっての商社資本の影響力が存在する。PB の生産を通じ、特定のメーカー、卸、小売の垂直的結合関係が進んでおり、大手 CVS の多くが商社系列に入った現在、PB に対する CVS、メーカー及び卸の関係は商社資本から大きな影響を受けていると推測される。

PB の商品開発を通じて取引拡大が行われ、メーカーと小売、とりわけ CVS が協力することで、協調的関係の形成につながり、両者の緊密なコミュニケーションが図られることで関係が強化される。その結果として、両者の協調的関係の成果物としての店舗の棚割りにおける PB の品揃えを分析することで両者の関係を明らかにできるのである。

以上のメリット、要因によりメーカーと小売の関係が規定され、違いが生じていることが明らかとなった。

第6章 結論と今後の展望

第1節 結論

総じて PB に対する小売とメーカーの行動は互いの関係強化の考え方と商社資本との関係から大きな影響を受けていることが推測される。

折しも、2015年10月15日にファミリーマートとサークルKサンクスを傘下に持つユニーグループ・ホールディングスは経営統合で基本合意したことを発表した。「この縁談」は伊藤忠食品や日本アクセスなど大手食品卸を保有し、ファミリーマートの大株主でもある伊藤忠商事がファミリーマートと連携して、一気に流通グループの拡大に動いたとの見方がもっぱらであると報道された [47]。一方、食品卸最大手の三菱食品を軸に一大流通グループを形成しローソンの大株主である三菱商事は伊藤忠商事・ファミリーマート陣営に対して三菱商事主導による CVS 再編が加速すると推測される [48]。

今回、本研究に際して食品メーカーと流通業との関係を見る上で、即席麺の PB を調べる意義は大きいと考えた。そして本研究の結果において、大手即席麺メーカーと有力小売とが PB のコラボレーションによる商品開発を通じて、両者間に新たな連携が生じていると同時に特定のメーカーと小売の企業間関係が強くなっている現状を明らかにした。そのことは、小売とメーカーの共同商品開発を行う上での、提携関係の構築そのものも競争となっているという現状をも示したものである。

即席麺 PB を通じた製販の関係に関して即席麺メーカーと有力小売との企業間関係を規定する主な要因としては、小売の販売力、メーカーの商品開発力・マーケティング力、商社資本の影響力、需給供給能力に秀でたロジスティクス、それらを総合的に勘案した互いの関係強化の考え方が存在することが明らかとなった。配としての商社資本が製と販に影響をおよぼしていると同時にロジスティクスの機能が製と販にも求められている。

メーカーと小売の関係を構築する要因として、PB 及び経済性のメリットが存在する。これらのメリットによりメーカー、小売が互いの取引拡大を通じて、関係強化を推し進めているのである。また、特定のメーカー、卸、小売の垂直的結合関係においては、商社資本から大きな影響を受けている。

イオン（量販店）、セブン&アイ（量販店・CVS）、ローソン（CVS）、日清食品（メーカー）が独占の中でのメリットを発揮することが大きな要因として企業取引関係が構築されているのである。

PB の取引関係強化による影響は協調的關係の形成につながることで、メイン商品の陳列棚における定番の確保というメリットとなる等、NB メーカーの販売強化に繋がる。メーカーは PB

の商品開発を進める過程でその成果を自社の NB の商品開発に取り込んでおり、特色ある高付加価値 PB を品揃えの中心に置く CVS の商品政策が、小売と大手メーカーにおける PB の商品開発手法に影響を与えていることが明らかとなった。

商品供給においては、小売に即席麺を供給している各メーカーは、専任担当者が小売の販売情報に基づき需用予測を行う。そして、需給調整を日次単位、週次単位で行い、流通在庫、配送等の調整、生産計画を担っている。メーカーにとっては商品開発力と同時に、需給調整につながる「配」としての情報・物流システム（ロジスティクス）が小売との連携強化にとってのキーファクターとなっている。このことは、逆説的な意味において小売とメーカーの各々が競争力のある分野、商品については連携するのではなく、強みを保持しつつ主体性を持ち続けることが競争力の確保につながり、付加価値の源泉となるといえる。セブン-イレブンが採用しているチームマーチャンダイジングに見られるように、競争力の鍵となるのはメーカーにとっては新製品開発力であり、小売にとっては販売 POS 情報である。

第2節 今後の展望

PB の品揃えにおいてイオンはサプライチェーンに基づくコストパフォーマンスに優れた低価格の PB を幅広く推し進め、セブン&アイはチームマーチャンダイジングにより低価格 PB から高付加価値なオリジナル商品を展開する方向に進むことが考えられる。

即席麺プライベートブランドをめぐる主体間関係におけるイオンとセブン&アイの結果比較を流通 Data Front (2016・2017) [49] [50]から見てみる (図 13)。直近のデータでは PB の販売金額で、2014 年度にセブン&アイの「セブンプレミアム」が 8,150 億円なり、イオンの「トップバリュ」の 7,799 億円を抜いてトップに立った。翌年の 2015 年度では「セブンプレミアム」が 10,010 億円、「トップバリュ」は 7,637 億円で微減となりその差がさらに広がった。この両者の結果から推測すると今後も、セブン&アイの方式がイオンの方式を上回るパフォーマンスを発揮するものと考えられる。

続いてセブン-イレブンとローソンの結果比較を Lawson, Inc. MD&A 2016 [51] から見てみる (図 14)。売上高推移において 2010 年度でセブン-イレブンが 27,850 億円、ローソンが 16,830 億円とその差が 11,020 億円であったものが 2015 年度ではセブン-イレブンが 40,080 億円、ローソンが 20,490 億円とその差が 19,590 億円と広がっている。また、2015 年度の 1 店舗あたりの販売金額もセブン-イレブンが 65 万 6 千円に対してローソンは 54 万円と 11 万 6 千円も少なくなっている [52]。こうした 1 店舗あたりの販売金額の違いの積み重ねが売上高の推移に結びついていると考えられる。この両者の結果から、セブン-イレブンの方式がローソンの方式を

今後も上回るパフォーマンスを発揮するものと推測される。

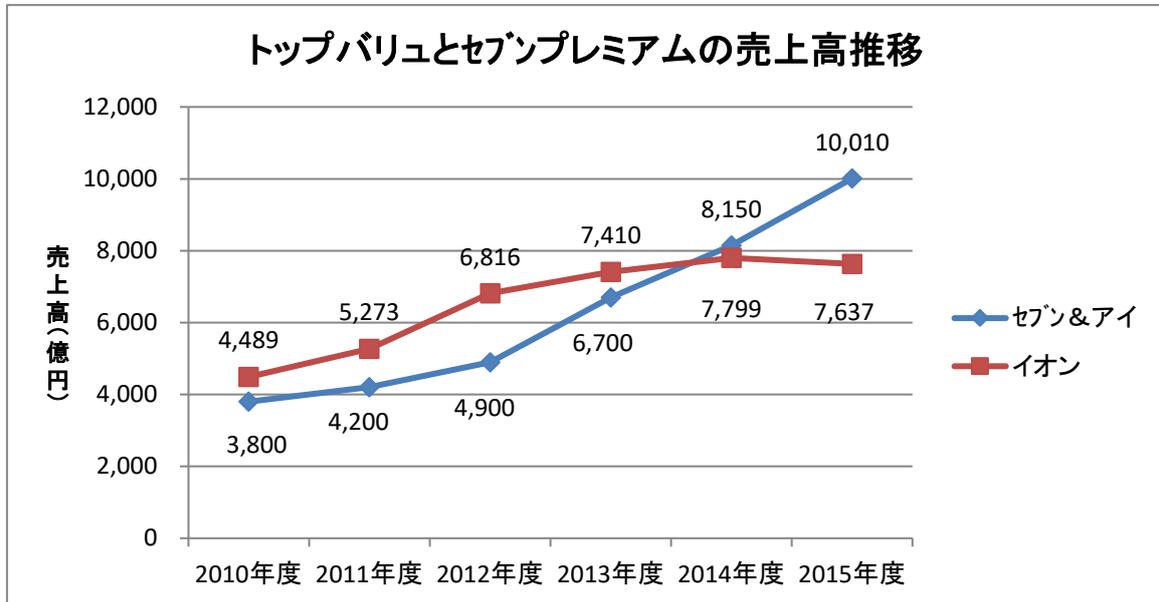


図 13 トップバリュとセブンプレミアムの売上高推移

出所：流通 Data Front（2016、2017）をもとに著者が作成

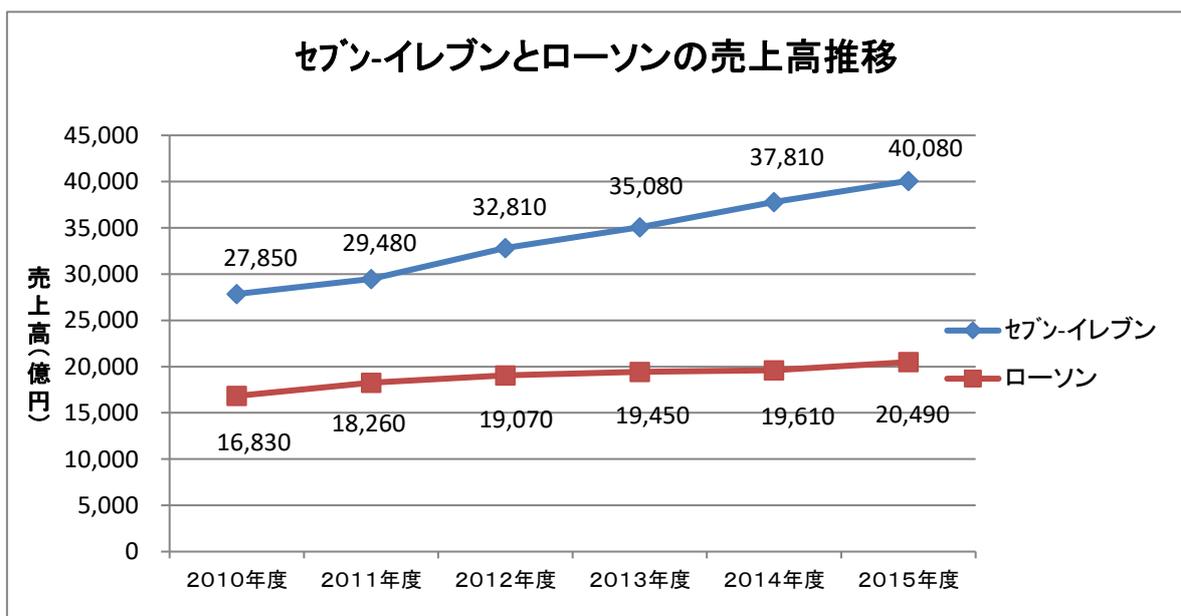


図 14 セブン-イレブンとローソンの売上高推移

出所：Lawson, Inc. MD&A 2016 をもとに著者が作成

PBの商品開発をめぐる、メーカー、小売双方にとってそれぞれのブランド力、消費者のニーズと需用を的確に把握し商品開発と需給調整につなげるロジスティクスが重要な要素になっていると考えられる。今後は、商社資本による流通再編が進展すると推測され、メーカー、卸、小売の垂直的結合関係も変容しよう。製販の連携の枠組みに、配を組み込んだ製配販の連携が進展するものと考えられる。さらに今後は原材料メーカーをも組み込んだサプライチェーンとしての製配販の垂直的結合関係も進むことが推測できる。

即席麺は加工食品の代表的なものであり、小売にとって重要な商品であることから本研究の対象として選んだものである。本研究は市場占有率の高い大手即席麺メーカーと大手小売との関係をPB商品、それらに関係するNB商品という対象を中心として分析した事例である。本研究の結果は本事例に市場構造が類似する他の加工食品においても、同様に論じることができると思われる。

本研究は製販の関係に関する研究を紡ぐことでその目的を多少なりとも成し得たものと考ええる。

(註 1) American Marketing Association の「Marketing Definition」によると、「製造業者或いは生産者によってつけられているものと区別し、商人ないしは代理店によってつけられているブランドのことである。」と明示している。

(註 2) 消費者が複数の店舗の中から特定の店舗をひいきにし、その店舗で購買を継続的に行うこと。

(註 3) 和田充夫・日本マーケティング協会編集の「マーケティング用語辞典」によると、「製造業者（メーカー）や生産者が製造し、保有・管理するブランド。NB と略される。流通範囲が全国的であることからこう呼ばれる。製造者ブランドともいう。」と明示している。

(註 4) 留め型商品とは、数量を限定して生産する PB をいう。例として、大手即席麺 B 社では、生産食数を最低ロット 20 万食からの契約に基づきカップシール、包装材等の版を起こす。商品名も独自に採用するパターンが多い。

(註 5) オリジナル商品とは、メーカー・小売・ラーメン専門店 3 者のコラボレーションによる共同開発商品をいう。例としては、セブン-イレブンと日清食品の共同開発商品である「札幌すみれ」、同じくセブン-イレブンと明星食品の共同開発商品である「とみ田」が該当する。

(註 6) 関東の私鉄系 SM（東急ストア、相鉄ローゼン、東武ストア、京成ストア京王ストア）が商品開発を目的に設立した団体。PB「Vマーク」を扱っている。

(註 7) 「e プライス」はユニーの展開する PB である。

(註 8) 聞き取り調査は 2010 年 3 月から 4 月にかけて行った。調査対象者は、イオングループ、セブン&アイグループ、CGC の商品担当 A 氏、S 氏、B 氏、日清食品、東洋水産、サンヨー食品、明星食品、エースコックの営業・物流担当 T 氏、C 氏、I 氏、M 氏、N 氏である。

(註 9) 上記 2009 年 4~9 月期の期間を限定にした訳は、日清食品は、通常、実数値を公表していないため、新聞記事に発表された期間に他社の数字を合わせた。

(註 10) 聞き取り調査は 2013 年 3 月から 4 月にかけて行った。調査対象者は、セブン-イレブン、ローソン、ファミリーマート、サークル K サンクスの商品担当 S 氏、O 氏、A 氏、B 氏、日清食品、東洋水産、サンヨー食品、明星食品、エースコックの営業・物流担当 T 氏、C 氏、I 氏、M 氏、N 氏である。

(註 11) 聞き取りは 2015 年 4 月に行った。調査対象者は、イオングループ、セブン&アイグループの商品担当 A 氏、S 氏、日清食品、東洋水産、明星食品の営業・物流担当 T 氏、C 氏、M 氏である。

(註 12) 聞き取りは 2015 年 5 月に行った。調査対象者は、日清食品、東洋水産、サンヨー食品、明星食品、エースコックの営業・物流担当 T 氏、C 氏、I 氏、M 氏、N 氏である。

参考文献

- [1] 宮下雄治「日本におけるPB商品の開発動向と発展可能性—国際比較の観点から—」『城西国際大学紀要』第19巻 第1号、pp.127-128。
- [2] 政府統計総合窓口 <http://www.e-at.go.jp/SG1/estat/List.do?lid=000001074638/> (2012年7月)。
- [3] 「PB格安・高品質競争の最前線」日本経済新聞社、2009、p.32。
- [4] 庄司真人「プライベート・ブランドに関する考察」『高千穂商科大学商学会』45巻、2011、p.34。
- [5] 矢作敏行「英国プライベート・ブランドの発展過程(下)」『経営誌林 法政大学経営学会』第36巻第4号、2000年、p.27。
- [6] 富士経済プレスリリース 第11014号 2011年2月14日。
- [7] 加藤司・崔相鐵「進化する日本の流通システム流通チャネルの再編」中央経済社、2009、p.21。
- [8] 斎藤修「フードシステムにおける主体間関係論」『フードシステム学全集』第1巻、2002、pp.295-312。
- [9] 村上剛人「チャネルリーダー論の展開とフードシステム研究」『フードシステム学全集』第1巻、2002、pp.187-202。
- [10] 清野誠喜「流通業における主体間関係とチャネル管理」『フードシステム学全集』第3巻、2004、pp.202-208。
- [11] 松原寿一「食品卸売業系列化についての方向性」、『春夏秋冬』、2006、pp.27-50。
- [12] Stephn J. Hoch and Shumeet Banerji “When Do Private Labels Succeed?” *Sloan Management Review*, Summer, 1993, pp. 57-67.
- [13] 伊部泰弘「わが国におけるプライベート・ブランドに関する研究—ダイエーのプライベート・ブランド戦略の動向と課題について—」『龍谷大学大学院経営学紀要 社会科学』No.10、1996、pp.26-34。
- [14] Nirmalya Kumar and Jan-Benedict E. M. Steenkamp “Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge” *Harvard Business School Press*, 2007, p.3.
- [15] Harri Laaksonen and Jonathan Reynolds “Own brands in food retailing across Europe” *Journal of Brand Management*, Vol.2, 1994, pp.37-47.
- [16] 佐藤肇「日本の流通機構」有斐閣、1974、p.41。
- [17] 木綿良行「プライベート・ブランドとツウパラレルシステムズ」『一橋大学産業経営研究所ビジネスレビュー』vol.23 No.2、1975、pp.25-33。
- [18] 矢作敏行「PB戦略の枠組と展開 流通問題研究協会第2次流通革命所収」日本経済新聞

社、1966、p. 96。

[19] 水野清文「製造企業と小売企業の双方からみるプライベート・ブランド商品戦略の効果と課題」『東筑紫短期大学研究紀要』41、2010、pp. 149-153。

[20] 藤本武士「効率的顧客対応のマネジメント」文理閣、2007、pp. 174-187。

[21] 矢作敏行「デュアル・ブランド戦略」有斐閣、2014、pp. 20-379。

[22] 公正取引委員会（2014）「食品分野におけるプライベート・ブランド商品の取引に関する実態調査報告書」。

[23] 清野誠喜 前掲論文、pp. 202-208。

[24] 斎藤修 前掲論文、pp. 295-312。

[25] 即席めんの日本農林規格 2009年4月9日農林水産省告示第484号。

[26] 小暮真弘・岩坪友義「消費者評価から見た主要即席麺メーカー5社の位置付け」『経営行動科学』第21巻第2号、2008、p. 142。

[27] 「酒類食品産業の生産・販売シェア 2011年度版」日刊経済通信社、p. 859。

[28] 日本即席食品工業協会 http://www.instantramen.or.jp/data/d_02.html (2015年11月)。

[29] イオン平成25年2月期 決算短信 2013年4月11日。

[30] セブン&アイ・ホールディングス平成25年2月期 決算短信 2013年4月4日。

[31] 流通Data Front 2013 1月第1版 ダイヤモンド・フリードマン社、2013、p. 46。

[32] 流通Data Front 2014 1月第1版 ダイヤモンド・フリードマン社、2014、p. 46。

[33] 流通Data Front 2015 1月第1版 ダイヤモンド・フリードマン社、2015、p. 44。

[34] 前掲 富士経済プレスリリース。

[35] 前掲書「PB 格安・高品質競争の最前線」p. 32。

[36] 岡田定「流通変革における情報システムの活用」『経営情報研究』vol.3 No.1 1995、p. 21。

[37] 矢作敏行 前掲「PB 戦略の枠組みと展開 流通問題研究協会第2次流通革命所収」p. 5。

[38] 「日清食品HD国内即席めん低価格品2割超」日経産業新聞 2009年10月29日 p. 22。

[39] (株) マクロミルワープ Quick Purchase Report 2011年4月更新 Ver 1.01。

[40] 藤本武士 前掲論文、pp. 174-187。

[41] 斎藤修 前掲論文、pp. 295-312。

[42] 「ペヤング」生産設備刷新 まるか食品、虫混入指摘で製販中止 日本経済新聞 2014年12月12日 p. 13。

[43] 東洋水産ホームページ <http://www.maruchan.co.jp/csr/safety/> (2015年11月)。

[44] 東洋経済オンライン <http://toyokeizai.net/articles/-/65803> (2015年11月)。

[45] 松原寿一 前掲論文、pp. 27-50。

- [46] 前掲 東洋経済オンライン
- [47] 「統合合意きょう発表 ファミマ・ユニー巨大流通業誕生へ」 日本経済新聞 2015年10月15日 p.12。
- [48] 「コンビニ再編に商社の影」 日刊工業新聞 2015年10月7日 p.20。
- [49] 流通 Data Front 2016 1月第1版 ダイヤモンド・フリードマン社、2016、p.44。
- [50] 流通 Data Front 2017 1月第1版 ダイヤモンド・フリードマン社、2017、p.44。
- [51] Lawson, Inc. MD&A 2016、p.3。
- [52] 前掲 流通 Data Front 2017 1月第1版 ダイヤモンド・フリードマン社、2017、p.33。

謝辞

本研究を遂行し学位論文をまとめるに当たり、研究テーマの選択より辛抱づよく、やさしく見守っていただきご指導ご鞭撻を賜りました指導教官である濱田奈保子教授に心より厚く御礼申し上げます。

本研究を直接指導いただいた湯川剛一郎先生には本研究を遂行するにあたり、日々の研究だけでなく多岐にわたり多くのご指導を戴きましたこと心より深く感謝申し上げます。

また、岡崎恵美子教授、中川雄二教授、婁小波教授には副査としてご助言を戴くとともに本論文の細部にわたりご教示賜りましたこと深く感謝いたします。

発表会等においては、ご協力を受け賜りました小川美香子先生、小林征洋先生には御礼を申し上げます。

最後に、これまでの自分の思う道を進むことに対し、温かく見守りそして辛抱づよく支援してくれた妻のせつき、子供たちに対しては深い感謝の意を表して謝辞といたします。

