

TUMSAT-OACIS Repository - Tokyo

University of Marine Science and Technology

(東京海洋大学)

PB商品ブランドオーナーによる商品開発と品質管理

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-05-19 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 中山, 桃 メールアドレス: 所属:
URL	https://oacis.repo.nii.ac.jp/records/1420

修士学位論文

PB 商品ブランドオーナーによる商品開発と品質管理

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

食品流通安全管理専攻

中山 桃

修士学位論文

PB 商品ブランドオーナーによる商品開発と品質管理

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

食品流通安全管理専攻

中山 桃

目次

表・図の目次	vi
1. はじめに	1
1.1 研究の背景	1
1.2 研究の目的	3
1.3 研究の方法	4
2. 食酢の生産と需要の動向	5
2.1 食酢の商品展開	5
2.2 食酢の国内生産の動向	6
2.3 食酢の国内需要動向	9
2.4 消費動向としての食酢利用の簡便化の傾向	10
2.5 国内で販売されるNB食酢の商品の仕様動向	11
2.6 食酢商品に係る政府の品質表示の規制	13
2.7 PB商品とNB商品の仕様の比較	14
3. プライベートブランドをめぐる生産と市場の動向	16
3.1 PB食品の生産の現状	16
3.1.1 OEM生産とは	16
3.1.2 OEM生産の問題点	17
3.1.3 PB食品国内市場の動向	18
3.1.3 PB商品の目的と効果	19
3.1.4 PB商品開発の課題	20
3.1.5 味覚などの品質管理	20
3.2 PB食品の今後の方向性	21
4. ケース・スタディ ―すし酢のPB商品の設計と開発―	22
4.1 調査・分析の対象	22
4.2 調査・分析の視点と方法	22
4.3 ブランドオーナーPB「すし酢」商品製造のOEM生産者への調査の結果	23
4.4 ブランドオーナーPB「すし酢」商品の開発をめぐる製販間のコミュニケーション	28
5. PB食酢の流通チャネルの構築に係る課題と方向	29
5.1 ブランドオーナーのPB食酢商品のチャネル設定	29
5.2 商流の設計と開発	30

5.3	物流の設計と開発.....	31
5.4	情報流の設計と開発.....	31
5.5	流通チャネルの設計と開発をめぐる問題点.....	32
5.6	問題解決の方向.....	34
5.7	老舗のブランドと消費者の信頼.....	35
	製造企業や大手流通企業は、ブランド戦略を追求している。老舗のブランドは、その社歴と価値創造の活動の積み重ねが信用や信頼という価値の具現である。老舗のブランドオーナーは、長年培ってきた事業により、安心して信用ある価値という「のれん」を保有している。老舗ブランドオーナーは、従来の味や品質を守るだけでなく、消費者に納得してもらえらる品質や味を研究・開発すべく、新しい技術や、食材、料理の方法などを開発することを通じて「のれん」の価値を向上させることを追求している。	
	35
6.	おわりに.....	36
6.1	結論.....	36
6.2	本研究の限界と今後の課題.....	38

表・図の目次

表 1	我が国における食酢の分類	6
表 2	食酢の国内生産実績の推移	7
表 3	食酢の年間購入数量及び月別購入比率	9
表 4	食酢商品記載の用途上の効果.....	11
表 5	家庭用食酢商品をめぐる瓶容器容量と価格の設定動向.....	12
表 6	PB 食品 2015 年予測（2014 年比）（出典：富士経済(2015)PB 食品の国内市場調査）.....	18
表 7	カテゴリー別主要 PB 食品市場(出典：富士経済(2015)PB 食品の国内市査)（金額は小売ベース）	19
表 8	面接調査の概要	23
表 9	面接の概要.....	23
表 10	自社の流通チャネル	29
図 1	国内生産食酢の種類別生産量割合の推移	8
図 2	家計における食酢の年間購入数量	10
図 3	P B 食酢のチャネル構造.....	33

1. はじめに

1.1 研究の背景

わが国でPB(Private Brand)商品¹の開発が初めて行われたのは1960年、昭和35年11月ダイエーが開発した「ダイエーみかん」の缶詰発売が最初である。その後ダイエーは良い商品を安く販売することを実践した。結果、大手食品メーカーとの対立もみられるようになったが、その後メーカーも大手流通企業の販路を重視し始め、NB(National Brand)商品の値崩れを防ぐ目的から、PB商品の開発が新たに組み込まれ

¹ PB (Private Brand) は、商業者商標の定義として商業者が自ら企画した商品に独自に付与する商標と経済学では定義される。ストア・ブランド、プライベート・レーベルなどとも呼ばれる。ほとんどがチェーン化した大規模小売業のもので、収益力の強化や低価格訴求、差別化などのためにほかのメーカーに自社の仕様書で作らせたり、自社の工場で作ったりした商品に付けられる。

日本経済新聞の定義によると、メーカー以外の小売りや卸が独自に企画・開発する自主企画商品であり食品や日用品に多くみられる。またメーカーに生産を委託し、宣伝などを削減することでメーカーの同等品より1～5割安く製造できるとしている。

1996年の田村の指摘によると、PB商品は、NB商品と比べて2～3割程度低い価格が設定されているが、品質はNB商品と比べて遜色がないことを開発の基本コンセプトとしている。この基本コンセプトは、PB商品の登場時から今日まで一貫している。PB開発は、価格設定から始まり、その価格でNB商品並みの品質を実現することにあると述べている。また大野は、「PB商品の開発は、景気の後退期にNB商品との価格比較の中で、価格志向の強い消費者の商品選択行動に適応した大手流通企業の戦略であり、同じく景気後退期における工場の稼働率を向上させたい製造企業にとっては、大手流通企業のPB商品生産要請を受け入れざるを得ないという結果になる」と結論付けている。

中内はPB商品の意義を伝えるため、1996年8月17日、日経新聞・朝日新聞・毎日新聞・読売新聞・産経新聞・東京新聞に以下のような意見広告を掲載した。

「PB商品は本当に悪者でしょうか」PB商品がマスコミなどでたたかれ、役割は終わったなどの記事に反論して、「餅は餅屋だけに任せておくと、ろくな餅にならない」一言でいうと、これが商品づくりの基本にある私の信念です。たしかにメーカーは商品づくりの専門家です。が、メーカーに任せっきりにしておくと「つくる側の理論」がとかく優先されてしまう危険があります。そうした危険を消費者の立場からチェックするためには「餅屋」ではない素人の発想が必要になる。主婦の皆さんの不平や不満を起点に「買いたい価格」や「求められている品質や性能」をはっきりさせ、それを反映させた商品づくりが必要になります。「使う側の求める価値に応じて商品を考える」というところに、PB商品開発の真の意義があると私は考えているのです。私たちは景気の動きや一時的な流行に左右されてPB商品を開発してきたのではありません。PB商品づくりの歴史は、そのままダイエーの歴史でもあるのです。PB商品をもっと育てていくことに、みなさんもお力をかしてください。と訴えている。

ようになったと大野²は述べている。その後様々な食品や衣料品製造企業との「ダブル・チョップ商品」が開発され、PB 商品開発のスタートがきられた。1960 年代から 1970 年代にかけダブル・チョップ商品は、一般小売店とのチャネル・コンフリクトを緩和する目的から、西友ストアやイトーヨーカ堂というスーパーにも広がっていた。

大手流通企業の PB 商品開発は、オイルショック後や景気後退期、つまり不景気の時期に積極的に行われている。しかし流通企業には開発のノウハウや技術力が不足しており、1979 年に「日経流通新聞」が売上高上位 100 社の小売業（スーパー、百貨店、専門店、生協）を対象に初めての PB 商品調査を実施した。有効回答企業 64 社の PB 売上高は過去 5 年間で約 5 割増加し、総額 8,700 億円となり売上高の 9.9%を占めていた。しかし、競争の差異化を図り、粗利益を確保する手段のはずの PB 商品開発が、現実には「NB 商品に自社マークを付けただけの安易なものが多かった」と評されたと矢作³は述べている。

このように自社にある技術で PB 商品作りをした技術論や、ダイエーやセブンのようにコーポレートブランドの低価格 PB 商品をつくる商品論、OEM(Original Equipment Manufacturer)生産や ODM(Original Design Manufacturer)生産で外部の生産メーカーと提携し、ラベルづくりに精を出してきた組織論や消費者行動分野の研究などは様々にあるが、PB 商品のブランドオーナーの機能をまとめた研究は見当たらない。

名前を聞けばだれでも知っているような、老舗の有名店や TV. によく登場する人気の店などの商品が、百貨店に氾濫している。これらは実際の店舗で食す料理と比べたら、似ても似つかない味やクオリティであることが多い。ブランドオーナーのシールだけを付けた商品が高値で売られている。消費者はブランドオーナー名につられて、きっと旨いに違いないと思って買い求めるのであろうと推測するが、実際はこんなものかという落胆に代わる人が多いのではないか。

このような背景のもと老舗のブランド力を PB 商品に確実に転化できる方法がないのか出来ないのか、どうすれば消費者に納得してもらえる PB 商品が開発できるのか、それがある程度可能になれば、本当の意味でのブランドオーナー PB 商品はこれから生き残っていけないのではないのかと感じた。この問題意識が、この研究を進め

² 大野尚弘『PB 戦略』、千倉書房、2010 年、p.43

³ 矢作敏行『デュアル・ブランド』、有斐閣、2014 年、pp.61-65

る動機である。

同時に、現代社会において、商品の安全性を確保することは絶対条件である。安全性や品質管理においては、HACCP(Hazard Analysis and Critical Control Point system)⁴をはじめ、品質や顧客満足が要求事項の ISO⁵9001、食品安全マネジメントシステム、国際規格である ISO22000 など、安全面での認証制度や取り組みはかなり進んできている。

ではなぜブランドオーナーPB 商品が、ブランド名だけが張り付けられた商品で、実際の店舗での味やクオリティにならないのか。何が問題なのか、店舗でのクオリティに近づけるためには何をなすべきか。今後の PB ブランド商品開発の上では極めて重要なことではないか。

従来 PB ブランドオーナーの関心は商標管理のみに特化してきた。近年商品に対する種々の責任が問われるようになってきている。商品の安全性は勿論、特に味覚などの品質に対する責任は大きな関心を呼んでいる。顧客が期待するブランドの味覚に及ばないものを提供した場合など、ブランドの信用が失われるリスクも大きい。したがってPBブランドオーナーは商品製造にあたり、自らを機能的にも強化する必要がある。また、今後商品化されていないブランドオーナーの価値を商品化していく上で、商品開発における主体間の機能分担が大いに問題になると考えられる。以上のような背景のもと、本研究は加工食品における PB 商品開発において PB ブランドオーナーを中心とした安全安心管理や味覚などの品質管理の在り方について研究を行っている。「品質評価」や「知覚品質」などの研究は様々なものがあるが、本テーマと重複する研究は管見の限りでは先行研究は見当たらない。

1.2 研究の目的

本研究では、ブランドオーナーが PB 商品の生産を OEM 生産というシステムにより外部化する場合、商品のクオリティや安全性・信頼性をどのように確保するのか、また製造や流通に係る主体間の関係とその関係を規定する制度ルール of 構築の重要性は理解されているはずだが、なぜ確立されていないのか、に注目する。

⁴ 製造の各工程において、危害（汚染）要因を分析し、危害防止のために重要な工程を決め、その工程を継続的に監視・記録する（例：加熱・冷却が製造工程にある場合は、加熱時の温度および冷却時の温度を定期的に測定し記録する）

⁵ International Organization for Standardization（国際標準化機構）の略称。ISO の主な活動は国際的に通用する規格を制定すること https://www.jqa.jp/service_list/management/management_system/

具体的にブランドオーナーPB「すし酢」の商品の創出をめぐり、OEM生産の下でのブランドオーナーによる安全管理の問題、小売業者や消費者に対するアカウントビリティの構築という観点からも分析を行い、消費者の満足につながる真のブランドオーナーPB「すし酢」生産をするために必要な共通のコミュニケーションはどのようなことなのかを明らかにしていく。

1.3 研究の方法

本研究は、実例(ブランドオーナーPB すし酢)によるケース・スタディにより行う。関連先行文献で大野⁶は、「PB商品はNB商品より劣るという評価の中に、技術に基づく品質だけでなく消費者の知覚やイメージの世界も関わっている。したがって、PB開発には技術的な品質の格差の問題と消費者の知覚品質の2つの問題が存在している」と述べている。そこで、本研究では大野他の関連先行研究を通して、消費者が知覚やイメージの世界のみで、ブランドオーナーPB商品を選択してしまうというリスクを解消するための方法や、OEM生産下での安全管理、小売りや消費者に向けたアカウントビリティの構築という観点から、分析を行うケース・スタディである。

⁶ 大野『PB戦略』、pp.110-111

2. 食酢の生産と需要の動向

2.1 食酢の商品展開

大川は「現代すし学」の中で、日本で米から酒を造るようになったのは、水稻農耕が定着してからと考えられていて、加熱した米を口でよく噛むと唾液中の酵素で米のでんぷんが糖化し、自然に入り込んだ酵母菌により、発酵されてアルコールができ酒になった。この原始的な「口噛みの酒」が古事記（712年）に記載されていると述べている。又大川は次のようにも述べている。米が酒になるには、でんぷんが麴の糖分解作用によってぶどう糖に分解されなければならない。これに酵母が働き発酵が起こる。

ブドウなどの果実には糖分（ブドウ糖）が豊富に含まれているため、果皮に付着している天然酵母の働きで最初からアルコール発酵が起こり、酒になり古代ではまず果実酒による酢ができ、その後、米の酒からの酢ができたと考えるのが妥当であろうと述べている。

わが国で食酢造りが本格的に始まったのは、8世紀の初めのころとされている。その後貴族文化が中心の平安時代、武家文化の鎌倉時代にも酢は基本的な調味料であったことは間違いないようである。その後室町、安土桃山時代と流れていくが、日本酒の製造技術の基盤となった火入れ技術が、安土桃山時代に生まれ酢造りにも応用され安定した生産が実現したようであり、酢の歴史の中では重要な時代である。食酢が調味料として一般に広まったのは江戸時代になってからであるが、各地に生まれた醸造業による零細な生産であった。江戸時代初期から中期に和泉酢、北風酢、中原酢、といった名醸酢は米から造る米酢であった。食酢は18世紀の後半には、重要な調味料として普及し、下り品（上方で作られ、江戸に送られた製品のこと）として江戸に運ばれた。その後、すし飯に酢を使う「握り鮓」が発明されると、食酢は江戸庶民の必需品になっていった。そして握り鮓に合う食酢として求められたのが、尾張（現・愛知県）の「粕酢」であった。酒を絞った後に残る酒粕が粕酢の原料であるが、米酢に比べはるかに安価で、江戸末期にはこの粕酢が江戸市場でもてはやされ、庶民の間で大変な人気を集めたようである⁷。

明治に入り、酒造業界には西洋の技術が入り、微生物管理の重要性が認識されてきたが、食酢業界では事態は変化がないままであった。この時代明治から大正時代の食酢の生産量については正確なものがないようである。

⁷ 大川智彦『現代すし学』、旭屋出版、2008年、pp160～169

大正7年国内の米価が暴騰し、全国的な米騒動が起こり原料米の入手が困難になっていった。反面、明治末期から食酢の原料として使われるようになっていたアルコールの国内生産は増加し、米酢業者のほとんどは酒精酢の製造に転向していった。明治末期になると輸入酢酸を原料とする合成酢（酢酸酢）が市場に出始め、大正時代に入り酢酸の国産生産量も増加し、それに伴い合成酢の生産量も増加していった。⁸食酢の工業生産の始まりである。これは石油や石灰石を原料とした氷酢酸を薄め、数種類の食品添加物を加えたものである。戦中・戦後の食糧難の時代には、米を原料として酢を造ることが禁止されていたため、一時は市場の大部分をこの合成酢が占めていたようである。しかし、昭和45年から氷酢酸を少しでも使ったものには「合成酢」の表示が義務づけられるようになり、消費者は合成酢使用を良としなかった。その結果、醸造酢の生産が合成酢を上回る結果となっている。この合成酢は現在、国内では生産が著しく減少している。

現在市場に流通している食酢のほとんどが醸造酢である。⁹また合成酢は生産量も少ないが家庭用としての用途はほとんどないようである。業務用においても使用原料や調味料の表示など厳しくなっていることなどから、生産量も減少の傾向を示していると推測される。

2.2 食酢の国内生産の動向

食酢は3～8%の酢酸を含む調味料であり、酒から造られてきた。食酢の呼び方は材料の種類や使う量により食品表示基準別表第3で定められている

表1 我が国における食酢の分類

分類		特徴
穀物酢	穀物酢	醸造酢のうち、原材料に1種又は2種以上の穀類を使用し、その総量が醸造酢1リッターにつき40g以上のもの。小麦、とうもろこし、酒粕等の穀類を原料にしたものが多く、和洋中華、どのような料理にも合う。家庭用食酢のマーケット全体の40%弱を占め、最もポピュラーな酢。
	米酢	穀物酢のうち、米の使用量が穀物酢1リッターにつき40g以上のもの。米を原料にした和食やすしに合う。わが国の伝統的な酢で、家庭用マーケットの25%弱を占める。
	黒酢(米・大麦)	穀物酢のうち、玄米(玄麦)の使用量が穀物酢1リッターにつき180g以上で、かつ、褐色又は黒褐色に着色したもの。玄米(玄麦)由来の窒素分が特に多くコクが深いため、料理はもちろんのこと飲用にも人気がある。家庭用マーケットの9%程度を占める。
醸造酢	果実酢	醸造酢のうち、原材料に1種又は2種以上の果実を使用し、その総量が醸造酢1リッターにつき300g以上のもの。果実のフルーティーな香味が洋風料理に合う。パイナップル酢やレモン酢などがあり、生産量は少ない。
	りんご酢	果実酢のうち、りんごの搾汁の使用量が果実酢1リッターにつき300g以上のもの。りんごのさわやかな風味で、洋風料理のほか飲用にも良く合う。りんご酢のマーケットはぶどう酢と合わせ、家庭用マーケットの6～7%。
	ぶどう酢	果実酢のうち、ぶどうの搾汁の使用量が果実酢1リッターにつき300g以上のもの。ワインに似たぶどうの風味で、洋風料理に良く合う。ワインピネガーとも称され、イタリア産のバルサミックピネガーもぶどう酢である。
その他の醸造酢		穀物酢と果実酢以外の醸造酢は、この分類に入る。食品加工用・業務用として多く生産され、醸造酢全生産量の40%強を占める。2008年の食酢JAS改正で、畜産物(はちみつを除く)及び水産物以外の原料は何でも使用できるようになった。昨今では、トマトや玉ねぎ等の野菜、さとうきび、はちみつを原料とした新規な醸造酢が出回り始めた。
合成酢	酢酸の希釈液に砂糖類、酸味料、調味料、食品添加物等を加えて調合した液体調味料で、醸造酢を混合する場合もある。業務用を中心に販売されるが、その生産量は0.5%程度に過ぎない。	
加工酢(調味酢又は調理酢)	食酢をベースに砂糖類や塩等を加えて調味・加工した酸味調味料。食酢の定義から外れるので、加工酢や調味酢、調理酢などとも呼ばれ、加工食品品質表示基準が適用される。	

消費者庁食品表示基準ホームページより引用(<http://www.caa.go.jp/foods/index18.html>)

⁸ 中村訓男「進化する酢の方向を考える」日本醸造協会、『日本醸造協会誌』、104巻6号、2009年6月、PP.418-419

⁹ 飯尾醸造ホームページのお酢の豆知識(<http://www.iio-jozo.co.jp/mame/>)

醸造酢は米や小麦、コーン、アルコールなどいろいろな材料を混ぜてもよいが、穀物酢は酢1リットルにつき穀類40g以上、米酢は米を40g以上、果実酢は果汁を300g以上使わなくてはならない。最近人気の米黒酢ではアルコールなどの使用は認められず、しかも米を180g以上使用しなくてはならないようである。

本稿が対象とする「PBすし酢」は食酢の範疇の中の醸造酢を主原料とした加工酢である。すなわち、米酢と塩、砂糖を使用した調味酢である。米酢も同様に、提携するOEMメーカーとPBブランドオーナーの共同設計によるオリジナルブランドPB商品である。

表2 食酢の国内生産実績の推移

年度	醸造酢				合成酢	合計	生産指数 (%)
	穀物酢	果実酢	その他	計			
平成元年度(1989)	205,100	19,700	148,500	373,300	7,800	381,100	100.0
平成2年度(1990)	202,600	19,900	151,600	374,100	7,700	381,800	100.2
平成3年度(1991)	203,300	20,300	155,000	378,600	7,500	386,100	101.3
平成4年度(1992)	206,100	21,000	157,000	384,100	7,100	391,200	102.7
平成5年度(1993)	204,500	22,400	158,400	385,300	6,400	391,700	102.8
平成6年度(1994)	201,700	22,200	165,600	389,500	5,800	395,300	103.7
平成7年度(1995)	205,400	22,900	169,000	397,300	5,200	402,500	105.6
平成8年度(1996)	210,500	21,300	173,000	404,800	4,700	409,500	107.5
平成9年度(1997)	212,400	20,300	180,100	412,800	4,100	416,900	109.4
平成10年度(1998)	209,700	22,400	184,800	416,900	3,700	420,600	110.4
平成11年度(1999)	208,300	23,100	190,500	421,900	3,300	425,200	111.6
平成12年度(2000)	210,600	22,800	190,200	423,600	3,000	426,600	111.9
平成13年度(2001)	207,900	21,000	183,700	412,600	2,400	415,000	108.9
平成14年度(2002)	210,800	19,000	192,300	422,100	2,400	424,500	111.4
平成15年度(2003)	215,900	21,000	187,300	424,200	2,400	426,600	111.9
平成16年度(2004)	217,200	25,000	187,500	429,700	2,200	431,900	113.3
平成17年度(2005)	213,300	23,100	194,500	430,900	2,000	432,900	113.6
平成18年度(2006)	221,200	35,100	176,400	432,700	2,000	434,700	114.1
平成19年度(2007)	214,000	26,700	174,700	415,400	1,900	417,300	109.5
平成20年度(2008)	191,200	26,000	185,700	402,900	1,400	404,300	106.1
平成21年度(2009)	187,600	25,100	197,000	409,700	1,400	411,100	107.9
平成22年度(2010)	183,600	24,800	202,100	410,500	1,400	411,900	108.1
平成23年度(2011)	181,100	24,100	197,100	402,300	1,400	403,700	105.9
平成24年度(2012)	174,600	25,300	193,200	393,100	1,300	394,400	103.5
平成25年度(2013)	178,700	28,800	200,800	408,300	1,300	409,600	107.5

平成20年度までは農林水産省調査であるが、以降は全国食酢協会中央会の推計値
右欄の数値は、平成元年度を100とした場合の指数

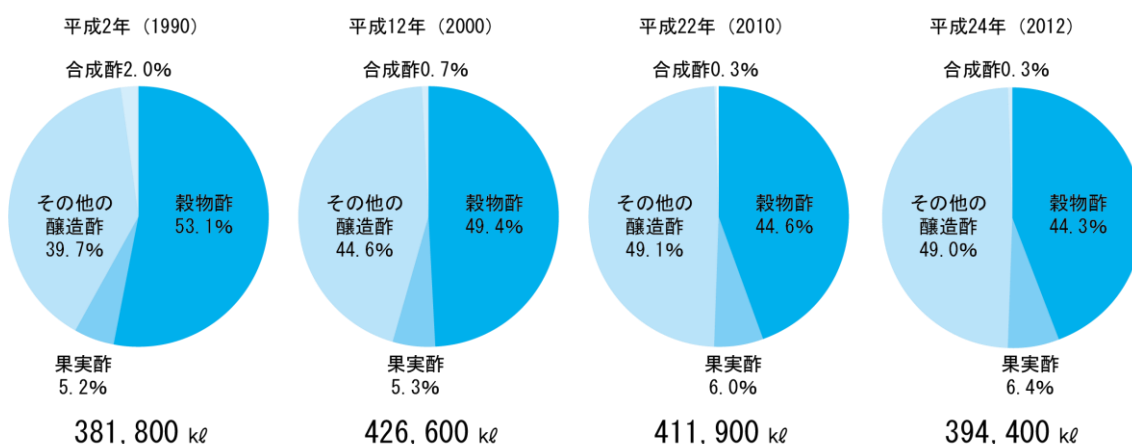
出典：全国食酢協会中央会 (<http://www.shokusu.org/statistics/seisan.html>) 掲載の全国食酢構成取引協議会の資料を引用。

表2から食酢の国内生産の動向を指数で見ると、食酢全体では平成元年を100とした場合、平成18年度(2006年)をピークに緩やかな減少傾向を示している。

醸造酢で見ると、醸造酢の需要は平成元年 373,300k1 だったが、平成 26 年（2013 年）には 408,300k1 と増えている。醸造酢全体の利用はわずかながら伸びてきている。穀物酢を見ると、平成元年度（1989 年）に 205,100k1 だったものが、平成 18 年度（2006 年）を境に緩やかに下降し、平成 25 年度（2013 年）には 178,700k1 平成元年度に対して年々減少傾向である。

果実酢はどうであろうか。平成元年度は 19,700k1 であったものが、順調な伸びを示し、途中平成 14 年度は 19,000k1 にまで落ち込んだが、その後平成 18 年度をピークに安定的に推移している。その他の酢¹⁰に関しては全体に順調な伸びが見られる。

一方、合成酢¹¹は減少傾向にある。平成元年度に 7,800k1 だったものが平成 25 年には 1,300k1 に減少している。



全国食酢協会中央会 全国食酢公正取引協議会ホームページより引用 (<http://www.shokusu.org/statistics/seisan.html>)

図 1 国内生産食酢の種類別生産量割合の推移

出典：全国食酢協会中央会 全国食酢公正取引協議会ホームページより引用。

このように食酢全体の傾向で見れば微増であるが、平成元年から 25 年間の生産の傾向が変わってきていることが見て取れる。従来の範疇の商品の生産が減少する一方で、果実酢やその他の酢といった新たな範疇の商品が増加する傾向がみられ、商品の幅が広がる傾向にある。食酢の消費構造の変化が、この傾向の中に見て取れる。

見てきたように醸造酢の生産が少しずつ増えている。黒酢やりんご酢など厚生労働省から特定保健用食品¹²として販売するためには、製品ごとに食品の有効性や安全性

10 高酸度の加工原料に使われるホワイトビネガーでトウモロコシ、大麦などから作られる無色透明のアルコール酢。

11 化学的に作られた酢酸や氷酢酸を水で薄め酢の風味に調味したもので酢酸酢ともいう。酸味料、うま味調味料、糖類、その他添加物を加へ味を調えたもの。合成酢は醸造酢に比べ風味が劣る。『日本大百科全書』小学館 より引用。

12 からだの生理学機能などに影響を与える保険機能成分を含む食品で、血圧、血中のコレステロールなどを正常に保つことを助けたり、おなかの調子を調えたりするのに役立つなど特定の保健用途に資する旨を表示するものを言う。

について審査を受け、表示許可を国より受ける必要があり、特定保健用食品及び条件付き特定保健用食品には、許可マークが付されている。この市場の流れに合わせるように食酢の健康機能商品も販売されている。¹³ 機能性を商品の特徴として商品企画に盛り込むPB商品化もその流れの1つであると考えられる。ただし、商品の機能性が強調される一方で、その機能性をめぐっては、種々のリスクが存在することも考えておく必要がある。

2.3 食酢の国内需要動向

表3と図2は、家計調査年報のデータにより、2000年から2013年の一般家庭の食酢の年間購入量を示したものである。過去13年間の購入量は、2,500mlの水準をほぼ保っている。2004年に3,285mlの年間購入量の最大値に達したのちに2013年までにはピーク時の3/4程度にまで減少している。一方、月別の購入量を見ると、季節により購入量に変化があることが分かる。初夏の6月と7月に年間の購入量の20%強の値を示している。我が国の食生活を反映して、夏に酢の消費が増加する傾向がある。これに対して、1月と2月の冬場は、年間購入量の10%強にしか達していない。年間を通じてみれば、食酢の消費は、気候の寒暖の差に影響されるようである

表3 食酢の年間購入数量及び月別購入比率

家計調査（食酢の年間購入数量及び月別購入比率）

年次	購入数量	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
2000	2,576	5.99	6.60	7.22	6.60	8.46	12.23	9.05	8.00	7.61	7.57	8.97	11.76
2001	2,685	5.81	7.19	6.67	6.70	9.05	11.28	9.09	8.16	7.34	8.04	9.16	11.51
2002	2,844	5.24	5.87	6.58	7.24	10.34	9.00	9.60	8.37	7.88	8.16	10.90	11.71
2003	2,979	7.79	6.81	6.71	6.38	8.96	9.63	10.71	8.73	6.95	7.45	8.63	11.68
2004	3,285	5.75	6.79	6.48	5.02	9.62	13.64	9.80	9.22	7.91	8.25	7.79	10.08
2005	3,153	5.93	6.98	6.25	7.10	7.71	12.75	9.04	10.37	7.36	7.10	8.31	11.23
2006	2,995	6.64	7.35	6.78	6.18	6.61	12.25	9.25	9.85	8.11	7.48	10.22	10.75
2007	3,041	6.28	6.18	7.07	6.81	10.06	9.70	10.85	9.44	7.27	8.19	7.63	10.49
2008	2,731	7.14	6.99	6.48	6.33	9.63	10.77	9.30	9.26	9.08	6.74	8.13	10.69
2009	2,784	6.82	5.14	6.36	7.11	8.98	11.75	11.17	8.23	7.87	7.97	8.87	9.81
2010	2,699	6.67	6.63	7.74	6.78	8.63	11.34	8.74	8.41	7.89	8.37	8.45	10.26
2011	2,593	5.94	7.33	7.17	5.94	7.40	11.42	12.42	9.10	6.71	7.40	9.45	10.03
2012	2,407	6.81	5.19	6.86	6.52	8.39	12.17	8.35	9.72	8.31	8.43	8.56	11.09
2013	2,439	6.19	5.74	7.46	6.68	8.23	12.63	10.21	8.86	7.71	7.67	7.79	11.15

出典：全国食酢協会中央会HPより引用（<http://shokusu.org/statistics/syouhi.html>）

¹³ 柳田藤治「酢の機能性について」、日本醸造気協会、『日本醸造協会誌』、第85巻 第3号、1990年



図 2 家計における食酢の年間購入数量

出典：全国食酢協会中央会 HP より引用 (<http://syokuzu.org/statistics/syouhi.html>)

2.4 消費動向としての食酢利用の簡便化の傾向

家庭内で穀物酢を調理目的に沿って調合するという従来の食酢の利用の仕方がある。例えば、三杯酢である。穀物酢の商品パッケージにもその調合の仕方が記載され、消費者に穀物酢の利用を誘導する仕組みも商品の設計の中に反映されている。そうした中で、調理目的に直結した加工酢が開発されているという動きがある。最近の調味料は、味噌、醤油、食酢のような従来から使用していた基本調味料ではなく、それらを利用したドレッシング、合わせ調味料、スープなどの調合調味料としてメーカーが開発・販売する傾向が強い。すなわち、その商品の目的は、消費者の料理の経験の多寡に係わりなく、メーカーが設定した仕様の味が料理に反映できるというものである。また、消費者もこうした調合調味料を購入・使用する傾向にある。さらに、中食需要の高まりを背景により、簡便な調理済みの総菜類の活用も簡便化志向の流れの一つとなっている。夕食のメニューも手作りではなく、調理済みや半調理済み食品が食卓に並んでいる光景が多くなってきている。したがって、直接食酢を料理に使用するというよりは、調合調味料の中や、ドレッシングの中に配合原料として食酢が使われているという状況である。食酢の利用をめぐっては、こうした簡便化傾向が存在していると考えられるのである。

2.5 国内で販売されるNB食酢の商品の仕様動向

現在、国内で販売されているNB食酢の商品仕様の一般的動向について、各社のホームページの情報では用途、価格、仕様は以下のように表示されている。

- ・用途：あらゆる料理に使用できると同時に、防腐・抗菌効果、消臭効果、減塩効果、魚の臭みを取る、カルシウム吸収促進作用、褐色を防ぎ素材の色を鮮やかに保つ、肉類を柔らかくする、脂っこさを和らげる、疲労回復。
- ・価格：360ml 当たり 421 円、453 円、531 円、583 円
500ml 当たり 185 円、267 円、297 円、300 円、324 円、389 円、 414 円、529 円、576 円、756 円、792 円
- ・仕様：150ml、250ml、300ml、360ml、500ml、900ml、750ml で全て透明と色付きの瓶容器
- ・食酢は食品表示法に基づく食品表示基準によると、醸造酢と合成酢に分類される。

表 4 食酢商品記載の用途上の効果

NB 食酢商品		
用途上の効果	商品に記載されたキーワード	記載している企業数
1.官能を高める効果	a.魚の臭みをとる、b.脂っこさを和らげる、c.肉を柔らかくする	a:1社、b:2社、c:2社、計5社
2.衛生上の効果	防菌・抗菌効果	2社
3.健康に対する効果	a.減塩効果、b.疲労回復、c.血圧正常化、d.カルシウム吸収促進作用	a:3社、b:2社、c:2社、d:2社、計9社
4.調理食品の意匠に対する効果	素材の色を美しくする効果	2社
PB 食酢商品		
1.官能を高める効果	a.コクと酸味をプラスする効果、b.魚の臭みをとる	1社
2.衛生上の効果	防腐効果、	1社
3.健康に対する効果	a.減塩効果、b.疲労回復効果、	1社
4.調理食品の意匠に対する効果	漂白効果、	1社

出典：日本におけるNB食酢製造企業。ミツカン (<http://www.mizkan.co.jp/k-plus/information/>)；タマノイ酢 (<http://www.tamanoi.co.jp/health/>)；マルカン酢 (<http://www.marukan.com/health/category/karada>)；キューピー醸造 (<http://www.kewpie-jyozo.co.jp/>)；全国食酢協会 (<http://www.shokusu.org/oxalis/kouka.html>)。

表 4 を作成し NB 商品の用途上の効果に関するキーワードに対して品質保証という視点から分析を行ってみた。こうした用途上のキーワードは、NB 商品の機能を科学的に必ずしも検証したものとは限らない。こうした商品ラベル上に記載されたキーワードは、食酢利用の歴史の中で蓄積された経験的知識を機能表示というよりも、販売促進を目的とする広告的な表示に利用したものと理解すべきであろう。表 4 に挙げた各種の用途上の効果に対して、参入各社は消費者に対してどのような商品品質の保証を与えるのか。各社のホームページに公表されている企業もあるが、すべての企業で同

様に公表されているわけではない。仮に品質保証のための根拠があれば、科学的な根拠を公表すべきであろう。

その一方で、PB 商品についても NB 商品と同様のことが言える。OEM 生産という NB 製造企業に依存せざるを得ない中、こうした上記の状態が PB 商品にも反映されていると考えられる。しかしながら、「のれん」ブランドで PB 商品を開発し、自社ブランド(「のれん」)の価値を高めることを企図するのであれば、PB 商品オーナーとしては、NB 商品との差別化という点で「のれん」ブランドを背景とした厳格な品質保証の体系を構築しなければならない。その点が PB 商品の開発を進めていく上での大きな課題である。その際に、消費者を含めたステークホルダー間での商品品質をめぐる合意と情報の共有を重視するという点が重要である。

表 5 家庭用食酢商品をめぐる瓶容器容量と価格の設定動向

瓶容器容量	価格	ブランド別	採用企業数
150ml	324 円、	ミツカン、	1 社、
250ml	604 円、399 円	ミツカン、タマノイ酢	2 社
300ml	648 円、702 円	キューピー醸造	1 社
360ml	421 円、453 円、531 円、583 円	マルカン酢、タマノイ酢	2 社
500ml	185 円、193 円、208 円、297 円、389 円	ミツカン、タマノイ酢、マルカン酢	3 社
900ml	243 円、308 円、373 円、405 円、464 円、656 円	タマノイ酢、ミツカン、マルカン酢	3 社

出典：ミツカン (<http://www.mizkan.co.jp/k-plus/information/>)；タマノイ酢 (<http://www.tamanoi.co.jp/health/>)
 マルカン酢 (<http://www.marukan.com/health/category/karada>)；全国食酢協会 (<http://www.shokusu.org/oxalis/kouka.html>)
 キューピー醸造：<http://www.kewpie-jyozo.co.jp/>)

表 5 は、食酢市場に参入している業界主要 NB 4 社の容器別および価格別の設定動向を見たものである。参入 NB 各社とも採用容器が多岐にわたることが明らかである。また、同量容器であっても価格設定が異なるのは、充填する食酢内容が異なるからである。食酢商品の標準的な容器容量は、360ml と 500ml である。量販店では、これら 2 種容器の商品が一般的である。また、150ml や 250ml といった少量容器の商品もあるが、これらは輸入商品の採用規格である。

また、価格設定との関係から見れば、同量容器であるにもかかわらず、価格幅が存在する理由は、原料、加工法そして機能の各面で差別化を行った高付加価値化の結果である。こうした市場での商品形態の多様性は、NB 各社が差別化競争において方向性を模索している頭れである。リーディングインダストリの「ミツカン」はほぼすべての家庭用食酢の瓶容器範疇で、種々の食酢内容の商品を販売しているが、多様化する市場の需要に対して幅広く対応した結果である。「タマノイ」も同様の傾向がみられる。これに対して、「キューピー醸造」は、家庭食酢商品の面では 300ml 瓶容器商品

を2種類（穀物酢と米酢）に限定しているが、むしろ業務用食酢商品の製造と販売に傾注する傾向が見られる。

NB 各社において同じような容量と若干のばらつきはあっても極端な価格差は食酢商品範疇の違いであり、範疇内での価格差は見当たらない。消費者の比較的使用頻度の高い、穀物酢、米酢の容器容量、価格、および商品の範疇設定はNB 各社ともに大差がないようである。

一方で、PB 商品で採用される容量容器の選択は、OEM メーカーのNB 商品の標準に即して行われている。この理由は、新規投資の抑制によるコスト削減をPB 商品の製造に対してOEM 側が条件づけているためである。したがって、PB オーナーの容器選択の幅は極めて限定的である。PB 商品の意匠はNB 商品と類似させなければならないということではない。しかし、消費者ニーズに対する弾力的な対応等でNB 商品との差別化を行うことがPB 商品の本来的な目的の一つであるとすれば、PB オーナー側としては、PB 商品の容器意匠よりも商品内容と品質という商品設計の局面に差別化の方向を見出すことが重要である。

2.6 食酢商品に係る政府の品質表示の規制

食品表示法に基づく食品表示基準では、食酢の品質表示について次のような表示基準の設定¹⁴を行っている。それによれば、醸造酢は、穀類、果実、野菜、その他農産物、はちみつ、アルコール、砂糖類を加えたものを酢酸発酵させた液体調味料であり、かつ、氷酢酸又は、酢酸を使用していないものとなっている。その詳細については、以下に挙げた。

・穀物酢：醸造酢のうち、原材料として1種又は2種以上の穀類を使用したもので、その使用総量が醸造酢1Lにつき40g以上であるものをいう。

・米酢穀物酢：米の使用量が穀物酢1Lにつき40g以上のもの（米黒酢を除く。）をいう。

・米黒酢穀物酢：原材料として米（玄米の糠層の全部を取り除いて精米したものを除く。）又はこれに小麦もしくは大麦を加えたもののみを使用したもので、米の使用量が穀物酢1Lにつき180g以上であって、かつ、発酵及び熟成によって褐色又は黒褐色に着色したものをいう。

¹⁴ 消費者庁

・大麦黒酢穀物酢：原材料として大麦のみを使用したもので、大麦の使用量が穀物酢 1L につき 180g 以上であって、かつ、発酵及び熟成によって褐色又は黒褐色に着色したものをいう。

・果実酢：原材料として 1 種又は 2 種以上の果実を使用したもので、その使用総量が醸造酢 1L につき果実の搾汁として 300g 以上であるものをいう。このうち、りんご酢果実酢は、りんごの搾汁の使用量が果実酢 1L につき 300g 以上のものをいう。また、ぶどう酢果実酢は、ぶどうの搾汁の使用量が果実酢 1L につき 300g 以上のものをいう。

・合成酢は、氷酢酸または酢酸の希釈液に、砂糖類などを加えた液体調味料、もしくはそれに醸造酢を加えたものをいう。

義務表示事項として一括表示が義務付けられているが、食酢のラベルは、「食品表示基準」、「醸造酢の日本農林規格」、「食酢の表示に関する公正競争規約」、「加工食品品質表示基準」等に基づき表示することになっている。

以上の政府による商品の定義による規制が、当然のことながら PB 商品の開発の前提条件となっている。

2.7 PB 商品と NB 商品の仕様の比較

PB 商品は一般的に、大手流通企業や卸売業が、企画・設計を行い製造企業に製造を依頼する商品が大部分を占め、他社との差別化、経費削減が主な目的である。さらに、販売者にとってもメリットが期待される商品でもあり、販売は限られた店舗のみである。PB 商品の品質は、NB 商品の品質と比較しても遜色なく、それに比べ低価格な面が消費者に支持されているのが理解できる。

1991 年 PB 商品は、バブル経済崩壊後「価格破壊」という名のもとに円高・規制緩和も後押しとなり、海外での商品調達が行われ、商品開発の段階で原材料選択、生産工程や物流システムの改善も実施され、品質・価格ともに消費者に支持される商品づくりが進められた。しかし、どの流通企業も、事業モデルにオリジナリティーがなく、競合他社に同種の商品を投入され、価格も変わらないことから、売り上げが伸び悩む結果となった。

価値ある PB 商品開発を行うには、常に市場の動向や変化に目を配り、消費者のニーズに即応して、商品リニューアルを行うことができる商品開発や企画、商品開発技術力を、企業として組織化することが重要である。

一方、NB 商品は、大規模製造企業が企画・開発・製造を自社で行い、商品に対して責任を持ち、全国を市場として販売しており、知名度は高い。消費者に対する広告宣伝やプロモーションを自社で行い、品質管理や、アフターサービスなどの体制も整えている。消費者からのブランドロイヤリティは高い。しかし、[2015 年 PB 商品の「食品表示法」においてごく一部の例外を除き、製造者名（製造工場名）を記載することが義務付けられた。従来制度では、加工食品は、製造者名か販売者名のいずれかで、「表示の責任を負う者を記載する」ということでよかったのである。この法律により、消費者は製造企業名を見て、商品を購入するようになり、中小の加工品製造企業に委託している PB 商品は、PB 商品のブランドや内容より、製造者のブランドが、売り上げを左右することになった。大手 NB 製造企業も、すでに何社かは、PB 商品の製造を受けていることが考えられるが、表示制度が変更されたことにより、今まで以上に NB 商品製造企業は、PB 商品との違いを打ち出せるような商品開発が必須となり、この差別化を打ち出せない NB 商品の製造企業は、生き残っていくのが困難な時代となった]と石橋はのべている。¹⁵

¹⁵ 石橋忠子「激流」2015 年 4 月 1 日 pp16～21

3. プライベートブランドをめぐる生産と市場の動向

本章では、自社独自で品質評価機能を持たず、OEM 生産に依存する PB 商品ブランドオーナーの商品設計や流通チャネルの開発、安全・安心の確保、および品質管理と販売に関する責任などに関わる現状と課題を述べる。

3.1 PB 食品の生産の現状

3.1.1 OEM 生産とは

経済学上の定義では OEM 生産とは、(Original Equipment Manufacturing) 自社の生産能力を活用するために、相手先のブランドで製品を生産し供給することであり、委託する側の企業は、それによって品揃えを豊かにし、マーケティング戦略を充実させることが可能となる。受託する側の企業は、開発費を節約し、規模の経済により原価削減に寄与できる。¹⁶委託する側の企業は、それによって品揃えを豊かにし、マーケティング戦略を充実させることが可能となる。受託する側の企業は、開発費を節約し、規模の経済により原価削減に寄与できる。

一方、実業界や製作セクターでは、OEM 生産とは、委託元のブランドで製品を生産すること、または生産するメーカーのことである。さらに、受託者が委託者のブランドで製品を設計・生産する方式を ODM 生産 (Original Design Manufacturing の略語) といい、主に台湾や中国などの企業に多く見られる。同生産は、OEM の形態が進化した結果であり、受託者の技術レベルが委託者と同水準、またはそれ以上の高い水準にあることが基本的な条件である。

委託元は生産コスト削減のため、製品あるいはその部品を他の国内企業や海外企業などに委託し、販売に必要な最小限の数量の製品供給を受けることにより、委託者の企業は大きなメリットを享受することが可能になる。また、OEM 生産では、委託者が製品の詳細設計から製作や組み立て図面に至るまで、生産スキルやノウハウなどを受託者へ支給し、場合によっては技術指導を行うこともある。同生産は、技術提携や販売提携と並び企業の経営効率を高める目的で採用され、食品、衣料、家電、自動車など広範囲に普及している。

OEM 企業の多くは一般消費者にあまり知られていない BtoB 企業 (企業と企業の間で取引をする企業) である。大手食品製造企業においても、流通大手の PB 商品を OEM 生産することも現実として行われている。

本稿ではこのような OEM 生産の定義を用いて行う。

¹⁶ 金森久雄・荒憲次郎・森口親司『有斐閣経済辞典』第4版、有斐閣、2006年 P1376

3.1.2 OEM 生産の問題点

業務委託するブランドオーナーは、どのような目的と効果を考え OEM 生産を実施するのだろうか。2012 年に公表された品質管理研究所の資料¹⁷では、生産設備の投資コストを抑え、自社に工場がなくとも、短期間に自社ブランド製品を生産することができる。設計品質が確保できれば、ブランドオーナーは販売とサービスに集中し、事業に専念できる。その上、自社で生産設備を持たないため、変化の激しい市場でも柔軟に対応することも可能であり、市場の需要の高低に応じて、社内の在庫は最小限に抑えることが出来る。このように多くのメリットがある反面、製造起因で品質問題が生じた場合などは、原因の追究が十分行えず、対応、改善が遅れ自社の信頼を失うという事態も想定される。一方、生産に関しては、技術やノウハウの蓄積が難しいうえ、製造の原価削減による継続的なコストダウンは見込めないなど、デメリットの問題もあると見解を示している。

以上は OEM 製造委託企業（ブランドオーナー）の効果と問題点であるが、OEM 製造受託企業でのメリットはどうであろうか。営業や宣伝広告などの販売費用を抑制し、生産に専念できることや、投資した設備の稼働率を高め効率的に生産することが可能となる。自社製品だけを製造している場合と違い、通常は知ることができないような、ブランドオーナーのモノづくりに対するノウハウが学べ、ブランドオーナーの持っている生産技術の蓄積が可能となる。さらに、ロット受注生産により、余計な在庫のリスクが少なくなるなどは良い点であるが、一方、問題点としては、市場の消費者から認知されず自社ブランド構築が難しい。消費者の要望や意見に触れにくいいため、市場からの情報が得にくくなるうえ、ブランド企業の販売・注文状況に影響を受けやすく、経営の見通しが立てにくいといううえ、一部の OEM 商品が占める売上比率が高くなると、取引が停止した場合の影響が甚大となるなど、デメリットも様々あると述べている。

OEM 生産でブランドオーナーPB 商品を製造するという事は、自社に工場がない製造委託企業が、製造受託企業にブランドオーナーPB 商品を生産依頼するだけの問題なのだろうか。従来の研究では明らかにされていないが、ブランドオーナーの PB 商品をつくるということは、お互いにないところを補い合うだけの関係では、本物の作りたいブランドの味は体現できないのではないか。

¹⁷ 品質管理研究所 (<http://quality-labo.sblo.jp/article/59859065.html>)。

3.1.3 PB 食品国内市場の動向

株式会社富士経済¹⁸が新たな需要創出により、コモディティ化からの脱却が図られているPB食品の国内市場を調査した結果を報告書にまとめている。この報告書では、主要PB食品の市場動向を捉えた品目編で、11カテゴリー71品目の市場を調査し、主要PB食品事例編では「トップバリュ」（イオングループ）「セブンプレミアム」（セブン&アイグループ）など8ブランドの事例を分析し、また流通事例編では31チェーンの取扱状況や取扱意向などについて実態を調査している。

国内のPB食品市場は消費者の節約志向の高まりを背景に、大きく拡大してきたが、近年は消費者がたまには少し贅沢をしたいといった心境など、高付加価値型PB食品の需要が増えている。また冷凍食品やレトルトなど簡便調理をうたった機能性を訴求したPB食品もあり、新たな展開がみられる。PB食品の存在感が高まる中NB食品は売り場確保の厳しさが増しており、NB食品メーカーにとってはPB食品をより意識したマーケティング戦略が重要となっていると報告している。

表 6 PB 食品 2015 年予測（2014 年比）（出典：富士経済（2015）PB 食品の国内市場調査）

（金額は小売ベース）

	2014 年	2015 年予測	2014 年比
市場規模	2 兆 9, 855 億円	3 兆 1, 084 億円	104. 1%

出典：富士経済ホームページ掲載資料より引用（Fuji Keizai marketing Research & Consulting Group）。

PB食品は、デフレ環境下における価格訴求により、量販店を中心に市場を拡大させてきた。近年PB食品はドラッグストアやディスカウントショップ、ホームセンターなど業態を問わず開発が進んでおり、急速に存在感を高めている。店舗数を増加させているCVS（Convenience Store）では“個食”や“簡便調理”をキーワードにした冷凍食品やパウチ惣菜を投入している。直近ではNB食品より高い価格設定のPB食品がヒットするなど、大手量販店チェーンによる高付加価値型PB食品の開発が進められている。消費者の来店頻度向上を図るため、今後も大手量販店チェーンを中心に消費者視点のPB食品が開発され、市場は拡大していくとみられると報告している。

¹⁸Fuji Keizai 「PB 食品の国内市場調査」 2015 年予測 <https://www.fujikeizai.co.jp/market/15040.html>

富士経済の報告でも明らかになったように、従来は低価格中心のPB商品の製造が優先されていたが、品質、素材、味などに拘った付加価値のあるPB商品が消費者側にも求める動きが徐々に広がりを見せ始めている。

表 7 カテゴリー別主要PB食品市場(出典:富士経済(2015)PB食品の国内市査) (金額は小売ベース)

	2012年	2015年予測	2012年比
標準型	1兆1,296億円	1兆4,142億円	125.2%
高付加価値型	537億円	1,300億円	2.4倍
低価格型	865億円	1,179億円	136.3%

出典：富士経済ホームページ掲載資料より引用 (Fuji Keizai marketing Research & Consulting Group)。

3.1.3 PB商品の目的と効果

大野¹⁹によると、「PB開発は①寡占的製造企業と大手流通企業とのNB商品の販売価格を巡る衝突、②景気後退による低価格需要の拡大、③小売店舗間の競争の激化という3つの要因が契機となっている」と指摘している。その契機となった要因とPB開発の目的は、寡占的製造企業の乱売防止策や価格設定権を維持しつつ、大手流通企業の販路を獲得しようとする戦略が見える。また大手流通企業のPB開発は、景気後退期の様々な製品に対して消費者の低価格志向が拡大し、その志向に応えるべき商品の品揃えが欠かせない流通企業にとって、PB商品開発が重要であった」と述べている。先行研究では①、②、③のような要因でPB開発がなされていたのは事実であろうが、わずか5,6年の間にPB開発も少し様変わりをしてきたようである。従来のように低価格で、NBに内容が劣らなければよいというPB商品ではなく、高品質で、少し価格は高くても旨い商品、老舗ブランドオーナー店の開発した高品質の商品を求める消費者も最近は多く見受けられるようである。その結果、CVSにおいてもNB商品より高価格の、原材料などに拘った商品が開発され、売り上げ増につながっている。

今後はこのように、高品質なPB商品と低価格な商品の二極化が進むと考えられる。市場の要求に対応するには、価格が高い、素材が良い、というだけではなく、消費者の期待を裏切らない、商品価値のある製品の開発が重要なポイントになるであろう。

¹⁹ 大野尚弘『PB戦略』、pp.50-51

3.1.4 PB 商品開発の課題

流通企業は製造企業と異なり、製造・加工機能を持たない。したがって、流通企業は、市場における商品の差別化や価格競争の戦略的局面で、製造企業に支配されることもある。しかしながら、OEM 製造企業により生産される PB 商品は、製造企業が供給する NB 商品と比べコスト（製造原価）を抑制することができ²⁰、結果として低価格を設定することが可能になる。さらに、品質の面では PB 商品と NB 商品との間に、品質格差が生じないように商品設計の段階で配慮することができる。

しかし、流通企業にとって商品企画、在庫リスク、PB 商品開発力など PB 商品開発に関する課題は様々あるが、それらの問題が解消される技術力の備わった、高水準な生産相手を選定することは、困難が予想されるが、極めて重要な要因である。生産能力だけでなく、技術力、品質水準、安全管理に対する認証取得や姿勢も、選定のポイントである。近年では、価格面だけでなく、商品の安全・安心、環境への配慮を開発コンセプトとして PB 開発を行う事例もみられる。また、PB 商品の企画が、消費者の声に基づき、使う側の立場から発想されているという PB 商品もあり、原材料の開示要求のような社会的な問題などにも配慮した、商品作りが望まれており、それらの課題も解決が必要である。

3.1.5 味覚などの品質管理

従来の PB 商品は、景気の後退期に大手量販店が消費者の低価格志向をとらえて、価格面中心の製品作りがなされていた。その結果、技術力があり優れた品質のモノづくりをしている NB トップブランドの製造企業が、PB 商品を製造することは、多くなかった。PB 商品開発の基本コンセプトとして、品質は NB 商品と同等のものとしていたが、消費者からみると、PB 商品は NB 商品と比較して低価格であるが、品質は劣ると認識されていた。

しかし 2015 年ころからは CVS においても高品質な商品が開発されはじめており流れは高品質で味の良いものを消費者は求めている。

²⁰ NB 商品製造に比べ、営業、宣伝販促費を抑制できる。ロット受注生産で在庫リスクがなくなる、包装資材変更や簡略化などによるコスト削減が見込める。

3.2 PB食品の今後の方向性

プライベートブランドのPB商品の生産と動向を見てきたが、1960年にPB商品としてダイエーが開発を行った「ダイエーみかん」の缶詰に始まった日本のPB商品生産は、60年近く経過し、当時に比べると市場規模は3兆円をこえている。当初は景気低迷期に低価格商品の導入が消費者に望まれていたのだろうが、現在ではそのような、ただ価格が安いだけの商品や、NB商品と品質は同等品で低価格というだけのPB商品では、消費者は納得していない。現にCVSではNB商品より高価格で品質・味ともに良いものが売り上げ好調である。このように時代のニーズによってPB商品は今や、NB商品以上の高品質で旨いものが要望されているようである。したがって、PB商品開発は、従来のように他社の模倣や、OEM製造企業の開発者にお任せ的な発想では、消費者に支持されるオリジナルPB商品を完成させることは難しいと思われる。現在市場で消費者の求めている商品が、どのような品質のものなのか小売業者や製造業者は認識しているように思われるが、なぜ今もって消費者が求めているような商品が市場には少ないのであろうか。今まで以上に、委託企業、受託企業ともに、オリジナルPB商品を開発するために、それぞれの担当者は経験値を高め、PBブランドオーナーの的確な要望を開発者に伝える作業が必要不可欠のはずである。これらの業務は、簡単に誰でもができることではない。あらゆる種類の食物を体験し、少しの違いであってもその違いを把握できるようにしていくことが重要である。ファストフードや外食の濃く甘い味付けに慣らされた味覚は、少しの訓練では微妙な味を感知することは困難であるかもしれないが、継続がなにより重要である。老舗のブランドオーナーPB商品を体現化することは、そう生易しいことではないと思われる。

一方で大手NB商品製造企業が今後も生き残り続けるためには、これまで培ってきた技術やノウハウと食品製造業として果たしてきた役割を顧み、今後も食品製造業としての努力や改善に努め、世の中のニーズに応えられるビジネスモデルを作り上げていくことが重要である。そのニーズに応えられたNB食品製造企業こそが、今後の食品製造業をリードする重要な企業として、その地位を保持していくことになり、結果、消費者にも便益をもたらすことになると思じている。

4. ケース・スタディ ―すし酢のPB商品の設計と開発―

以上述べてきたように、PB 商品開発の動向も、より高品質な商品の開発が志向されはじめている傾向の中で、PB 商品開発における PB ブランドオーナーを中心とした安全、安心管理や味覚などの品質管理の在り方を研究するため、著者自身が参加した実際の事例をケース・スタディとして取り上げる。事例は長年家業を営んできた老舗鮎店がそのブランド力や信用力を転化した PB「すし酢」を開発した時のものである。

4.1 調査・分析の対象

調査・分析の対象であるブランドオーナーPB「すし酢」は、実際の店舗で使用するために開発された食酢で、老舗のブランドオーナーが要望する品質や味が再現されている。本稿では、ブランドオーナーPB 商品を製造受託している企業が、どのように老舗ブランドオーナーが要望している PB 商品を完成させるのか。また、品質や味を体現するうえでどのような組織や考え方で取り組んだのかを明らかにする。

OEM 製造企業は、長年 NB 商品を製造している中で、NB 製造企業が開発したベース米酢に、砂糖や塩を配合し、PB ブランドオーナーの要望する食酢に仕上げる作業が主であった。PB 商品の調味酢を商品化するという受託製造は多く受けているが、今回のように、もともになる米酢から、ブランドオーナーの求めているオリジナルの PB 製品を製造受託したのは、初めての経験であった。

4.2 調査・分析の視点と方法

ブランドオーナーの PB「すし酢」開発を受託した OEM 製造企業に対して、受注した PB 商品を開発していく上で、どのような手順で生産を組織したのか、この視点から、同企業に対して聞き取り調査を行い、また提供された記録等の資料に基づき、受託製造企業の OEM 生産の組織について実態を明らかにする。

次に、老舗ブランドオーナーが PB「すし酢」商品を開発する上で、OEM メーカーとの間でどのようなコミュニケーションが行われたのか。そのコミュニケーションが PB 商品の開発に、如何に反映されたのかを解明する。

すなわち、実際にブランドオーナーの PB すし酢を受託した K 社が、開発を進めるうえで、ブランドオーナー企業との間でどのようなコミュニケーションが行われたのか。ブランドオーナー企業の要望を形にしていくために、どのような工程が必要であったかを把握するため製造工場に出向き、実際に開発に携わった関係者らに、自由回答面接を行った。K 社は 1962 年創業、従業員数 350 名で親会社の商品作りに必要な食酢製造がメインの工場である。2005 年 ISO14001、2009 年 ISO9001、2014 年 FSSC22000 をそれぞれ取得し現在運用している。面接対象者は K 社 G 工場の取締役所長、工場長、

開発担当者、工場担当者、担当営業部長 5 人である。実際の面接は 2016 年 11 月 14 日 K 社 G 工場会議室で実施した。

表 8 面接調査の概要

日時	2016 年 11 月 14 日 13:30 より 16:00
場所	醸造メーカー K 社 G 工場会議室
面談者	取締役所長、工場長、開発担当者、工場担当者、担当営業部長
面接法	非構造化面接

出典：著者の参与面接調査に基づき作成。

表 9 面接の概要

面接の概要
1、特別チームを形成したのか 2、ブランドオーナーが要望している PB 商品の内容の把握をどうしたか 3、営業が委託者の要望を理解し、開発に的確に伝えるには 4、試食をしてもらうサンプル造りの進め方 5、ブランドの味を体現化するために何が必要か 6、委託者、受託者ともに引き続き行うべきこと等

出典：著者の参与面接調査に基づき作成。

4.3 ブランドオーナーPB「すし酢」商品製造の OEM 生産者への調査の結果

OEM 生産者への調査は、面接により実施した。面接による質問の概要は表 9 に示す通りである。ブランドオーナーPB「すし酢」を開発する上で、委託者の要望を的確に把握するためにどのような情報が有効であったか、要望するブランドオーナーPB「すし酢」の品質や味の表現をどのように現場に伝えたのか、また、現場ではブランドオーナーの味を体現化するために何が必要であり開発者がその内容をもとにサンプルを作るには、何が効果的な伝え方なのかをまとめ、ブランドオーナーが要望するブランドオーナーPB「すし酢」を開発するために必要なコミュニケーションとは何かを考察する。

1) 商品を開発するための組織の構築

組織上に食酢の新製品を開発するチームがあり、そこに、今回のブランドオーナー PB 商品開発の案件が割り当てられてきた。そのチームの中で、試作回数を重ねていく

という作業であった。チーム4人で食酢開発を行っている。4人組のチームの中で、食酢づくりに一番慣れているMが担当した。食酢開発に関しての経験値が高いため、従来には経験のない、タイプの違う食酢についても様々な知識が役立つのではないかとということが担当理由である。

2) ブランドオーナーが要望しているPB商品の内容の把握とサンプル造り

最初にK社担当営業部長とブランドオーナーはブランドオーナーの店舗で面談を行った。ブランドオーナーの要望を口頭で伝えた。「さらっとしてコクがあり、酸味が効いている酢」「市販のものには自分たちの要望を叶える食酢はない」ぜひ望みをかなえるものを製造してほしい。これが最初に要望した食酢の説明である。

営業担当はブランドオーナーの最初の要望を聞き、基準となる食酢が自社の既存商品の中に該当するものがないか、試してもらうために、一般的な米だけで造られた純粋米酢を持参、ブランドオーナーと試食した。結果、ブランドオーナーの要望しているものとは全くちがった品質・味であった。その結果を持ち帰り、次にタイプの違う6品を改めて提案することになった。

- ・タイプ1、米含有量45g/Lで酸度4.5%のもの
- ・タイプ2、米含有量45g/Lで酸度5%のもの
- ・タイプ3、米含有量90g/Lで酸度4.5%のもの
- ・タイプ4、米含有量90g/Lで酸度5%のもの
- ・タイプ5、純粋米酢（米含有量120g/L以上）酸度4.5%
- ・タイプ6、タイプ1+5のブレンド酸度4.5%

6品の中でイメージに比較的近いものは、米含有量が90g/Lで酸度4.5%のものであった。営業担当は、実際に老舗オーナーの店の酢飯を試食したことがなかったので、試食した。結果、雰囲気は酒粕酢の感じがあり、営業は赤酢をプラスするように開発に伝えた。これらをブレンドして、米含有量も70g、90g、さらに増やしていき、選ばれた試作体の数値を、徐々に細かく配合し、米含有量も酒粕量もかなり細かく絞り込みをした。絞り込みや数値を決めるのは営業が行う。ブランドオーナーが試食後に感じたことなどを営業は聞き取り、開発にリクエストしている。開発依頼書を開発担当者に1度書いた後、2回目以降の微妙な調整は、より細かく、依頼者の試作に対する感想や表現を出来るだけ詳細に伝えると同時に、食酢に含まれる、塩、酒粕量、砂糖などのおおよその含有希望数値も、開発者に伝える。酸度をもう少し強くしたいが、噓せない感じが良いとか、先味になるようにとか、委託者が表現したものをかみ砕き、開発者に的確な指示を書いていく。徐々に絞り込んでいく作業である。

3) 営業は技術者ではないが、依頼者の言っている感覚的な内容や味など、要望している商品内容を、開発者に伝える方法

例えば客先での話であるが、今年も同じ「すし酢」を使用すると考えているが、今年の米が、どの米になるかわからないため、14種類の米の試験依頼が来る。できれば昨年までと同じような状態のすし飯にしたい、というリクエストである。米の産地やブレンドにより、同じすし酢を使用しても、米により糠臭い、酸味が効きすぎる、甘さが目立つなど、前回と同様の味に合わせることは、少なくとも3、4年の訓練は必要である。その3、4年の経験値が、依頼者の要望を的確に開発に伝えられる力となる。開発までに時間がなく、営業が味や要望を把握できない場合は、上司、または経験値の高い、味が分かる開発の人間に同行を頼むことが必要である。依頼企業とOEM開発担当者の間に入って、要望を聞き取る営業の役割は極めて重要である。

4) ブランドオーナーの味を体現化するために必要な点

このサンプルのコクをあげる、酸味をきかせる、それぞれの言葉が持つニュアンスを、実際の食酢で体現化することを考えるのが、開発の業務である。配合やバランスは、経験値として理解しているため、リクエストされた要望事項を様々なパターンに振り分けサンプルを作り、実際のイメージに合うものを見つけ出す作業である。振り分けるパターンは、一般PB食酢より狭い範囲の中で、より細かく条件を振り分けていく必要がある、手間暇を惜しむと、到達は不可能であったと感じる。

今回のブランドオーナーPB食酢開発は、通常のものに比べると、明らかに違うタイプのものを開発するという要望であった。「酸度は高いのがいいが、コクがありまろやかなもの」という通常相反するものを、同じ商品の中に再現しなければならないミッションであった。

「開発者として、長い間食酢の開発に携わっているため、ある程度予想をつけることはできるが、要求されるレベルが非常に高いので、普通の食酢の違いじゃ判らないようなところも指摘される。実際に使ったうえでどんな評価を下されるのか、その結果を聴いて、微調整するというトライ&エラーで調整していく方法をとった」普通じゃないリクエストも様々あり、代表的なのが酢合わせの時ツンとした匂いがしないこと。酒粕を大量に使用すると色が濃くなる濃くなるとシャリに色がつくがそれは避けたい、色を落とすと味が合わない、同じ酒粕量のまま単純に色を薄くすると味が変化する。まさに、微妙な点で、我々の食酢造りで培われた技術を駆使し、徐々に体現化していく過程に通常より時間を要し、苦勞した点であった。最終的には、OEM生産者の蓄積している配合の技術や、組み合わせにより、ブランドオーナーが要望した品質と食味のPB食酢の完成となった。

5) 今回のブランドオーナーPB「すし酢」と、従来の委託商品開発とで一番違った点

一般の依頼者は食酢自体を余りよく観察していないため、少し変更しても同じような評価の回答である。一方、ブランドオーナーのPB食酢依頼者は、少し変更して出したサンプルに対しても、的確な評価が返ってくる。一般の依頼者は試食のサンプルを前回出したサンプルと同じものを提案しても、「変わりましたね、今回のものもいいですね」などという答えが返ってくることも事実である。

評価が的確に返答されない依頼者に比べ、老舗のブランドオーナーのPB食酢開発は進めやすかったと言える。正しい評価が返ってくるためである。

6) PBオーナーとOEM生産者とのコミュニケーションの確立

今回粘り強く、ブランドオーナーの話を聞き、要望しているPB食酢が完成したが、成功するためには何が重要であったのか、この商品をブランドオーナーが要望したPB食酢に仕上げるための重要な要素は何であったのか

第一にブランドオーナーに開発したい商品のイメージが確立していること。すなわち、ブランドオーナーの頭の中に、しっかりした基準・追いつめていく商品内容が明らかであることだと思う。試作に対して、要望している商品と何が違う、どの味が薄い、濃い、甘みが不足など、的確な指示が必要で、それらがなされたことである。PBブランドオーナーが、PB商品を依頼する話の中でよく起こる現象は、現在市販されている、あるメーカーの商品に近づけてほしいと要望することである。これはオリジナルPB商品製造ではないということである。

7) 今後ブランドオーナーPB商品を開発していくために必要な点

できるだけブランドオーナーの声、要望をOEM製造企業は理解し、それをOEM製造企業の研究者、開発者に的確に伝える能力を磨く必要がある。一方で、ブランドオーナー側がどのようなPB商品を製造したいのか、具体的に頭の中に出来上がっていることが重要である。さらに、ブランドオーナーは試作品に対して的確な評価ができなければならない。

ブランドオーナー・OEM生産者共に営業・開発すべての作業に携わるスタッフの資質が重要。普段から、うま味、甘みの強いものを食べていると、味覚障害の原因になることなども考えておく必要がある。

8) PB商品の品質管理の実施

その商品のスペックに沿って、原材料や調味料が規定通りに使われているか、生産管理システム上で確認する。どの製造工程時に決まった銘柄の米を規定数量使用し、粕を何リッター使用し、出来高がこの数値になるという確認が、一番の基本になって

いる。酸度が決められた度数で、食塩がこの数値の範疇にあるか、色はこの範囲内に収まっているか、その他参考値でブリックスや PH 値を見て、異常がないかを確認することが重要である。さらに、賞味期限、色などの観察、品質の変化があるか、保管温度など、低温で保管するほうが変色しにくいことなどを考慮し、商品ごとの温度帯を見つけ、適切な保管方法を探すことも、品質管理に課せられた業務である。

今回、ブランドオーナーPB 食酢を製造したことにより、珪藻土ろ過と精密ろ過の違いが判明した。米が食酢を吸い込む度合いに差が生じるということが、今回新たに判明した。測定してもわからない職人の感覚。この2タイプのろ過材を通して出来てきた2タイプの食酢の数値は、科学的には全く同じであったが、実際職人のブランドオーナーが使用すると、珪藻土を使用したもののほうが、米に食酢が浸透する速度が速く、酢を合わせると精密ろ過材を使用したものは、吸い込みが悪く粘りが出てしまうので、珪藻土を使用してほしいという要望であった。科学的な数値が同じであっても、毎日使用する職人にとっては、僅かの違いも見逃さない。コンピューターでも察知できない、人間の五感がいかに鋭いのが証明された例である。

昔から職人という言葉が存在するが、ブランドオーナーPB 商品を思い通りに仕上げるためには、職人のような経験値、味に対するこだわり、少しの違いを判断できる鋭い五感が重要であり、ブランドオーナーの頭の中に、要望する PB 商品のイメージが確立されていなければ、真に要望する品質の商品を開発するのは難しいということが、工場の開発者の聞き取りにより判明した。

自分で要望したものが、体現化されているか、その状態を判断できることが極めて重要である。経験を積み、失敗体験も重ね、訓練や意識改革も行い、種々の食物を食べ比べ、味を覚える。この繰り返しが必要だと感じた。

面接を通して、実際に開発に携わった人々の話を聞くまで、それぞれの立場の単純な役割分担や機能分担、制度ルールの構築など、システムを作れば、思っているような内容・品質のブランドオーナーPB 商品が開発できるようになると考えていたが、制度ルールやシステムだけでは、老舗ブランドオーナーの味を PB 商品に体現することは困難である。開発者の面接を通して初めて理解できた結果である。

AI が発達しても、職人の味覚や感覚と同じように商品を完成させるには、まだまだ時間を要するようである。やはり人間の五感を磨き、微妙な違いが分かるようになることが、老舗ブランドオーナーの味を体現化するには必要である。

4.4 ブランドオーナーPB「すし酢」商品の開発をめぐる製販間のコミュニケーション

ブランドオーナーPB「すし酢」を開発するにあたり、世の中に商品として存在しない、特別な「すし酢」を開発すれば、今以上に旨い江戸前鮓が顧客に提供できる。このような問題意識が実現に向けての原動力であった。

鮓に使うシャリ以外の魚（ネタ）は、極端なことを言えば、お金を出せばだれでも購入することが可能である。しかし、ことシャリになると、米の硬さや粒の大小、粘り、脂質など、適当なものを選ぶことが難しく、米の選定は、専属のプロが毎年米質をチェックし、選びぬいた米数種をブレンドしたものを使用している。「すし酢」も今までは市販品の米酢に、塩や砂糖を入れ調整したものを使用していたが、十分満足できるものではなかった。

本研究では、製販間のコミュニケーションが重要だと考え。製品開発のために必要なOEM製造企業の営業部門や、製品開発部門の経験値を参考に、添加物は使用せず製品を完成させることとした。容器やラベルなどは、製造開発・営業との協議の上、サイズ、形状、ラベルなど、工場でのラインスペックを変更せず、使用できるものとするのが、効率も良いとのアドバイスにより製品開発を行った。

又、著者の企業は、営業販売実績がほとんどなく、ブランドオーナーPB商品を販売するチャネルはどこが最適なのか、販売価格など、値引きはしない商品とするなどを考えると、どのような基準で、販売先を選別するとよいのかなど、メーカー営業とコミュニケーションをとりながら、販売先などを決定した。賞味期限も百貨店などは2/3ルールなので、生産計画をうまく考え、在庫する必要があること。先入れ先出しルールなど、コミュニケーションにより、改めて認識することが多岐にわたった。

通常企業における新製品開発は、製販間における営業のマーケティング情報や、顧客情報と製品開発への関与や、顧客情報の利用をめぐる様々な問題が起こるようであるが、このブランドオーナーPB「すし酢」はブランドオーナーの要望商品なので、通常企業での手順は経ていない。通常は、新製品開発にあたり、売り上げ目標を掲げ、出来るだけ効率よく販売することを検討するのが順当である。しかしながら今回のブランドオーナーPB「すし酢」は、ブランドオーナーが長年望んでいた、願いにかなう食酢を造りたいということ、第一目標としたため、売り上げよりも、自分の思い描いている食酢を完成させるのが第一目的となった。米酢、すし酢ともに1.8Lの業務用と300mlの市販用を製造することになったのも、メーカー営業とのコミュニケーションにより決定したことである。

5. PB食酢の流通チャネルの構築に係る課題と方向

4章で述べたように、長年の要望であったオーナーブランドのPB食酢を手間暇かけ、OEM製造企業と共に、オーナーブランドPB食酢を商品化することが可能となったが、このPB食酢を販売するという課題がある。

どのような流通チャネルを選択するのが、拘りのオーナーブランド食酢を販売するに適しているのだろうか。従来市場では散見しない、老舗のブランドオーナーPB食酢の流通チャネルを検討するため、再度OEM製造企業とコミュニケーションを図り、マーケティングなど実施し、どのようなチャネルが、このオーナーブランドPB食酢の価値を消費者に理解してもらえるか検討を重ね、以下のようなチャネル設定を行った。

5.1 ブランドオーナーのPB食酢商品のチャネル設定

流通経路では主に三つの活動が行われる。交渉や売買取引等所有権の移転に関わる商流、配送・貯蔵・物流のネットワークなど商品の納入に関わる物流、製品情報収集やその提供・危機管理・販売促進・支払い情報などの情報伝達の情報流である。PB食酢を開発するにあたり、商品が完成したらどのチャネルがこのPB食酢を販売するのに適当であるのか、またチャネル管理をどのようにするのかなど、チャネル構築に必要な消費者の求めるサービス要件、OEM製造企業や卸売業の商品供給体制、チャネルへの参加企業の選定などOEM製造企業と協議を重ねた上で決定した。販売企業によっては直接取引が締結できない企業もあり、商品を流通させる経路は以下の3タイプとした。

表 10 自社の流通チャネル

3タイプ流通チャネル	
①	PBブランドオーナー → 卸 → 小売り → 消費者
②	PBブランドオーナー → 小売り → 消費者
③	PBブランドオーナー → ネット直販 → 消費者

出典：著者作成。

5.2 商流の設計と開発

開発した PB 食酢の商流は、すべて買い取りで、売買取引にはリベート、割引、アローワンスなど、基本的には存在しない。

④のチャネル

(目的) 生産者の拠点が東京にあった場合、東京の消費者は買い求めることが可能であるが、地方の消費者は購入できない。しかし卸売業者が介在すれば、各地方の卸の支店を通じ、消費者は、最寄りの小売業者より購入可能となる。よって消費者は、場所や時間の差を感じることなく入手でき、販売者にとっても利便性が高くなる。

(取引方法) 受発注後、製造企業より請求書が届き、PB ブランドオーナーは、卸売に請求書を送る。金融機関による決済である。また運送業者への支払いは製造商品に含まれている。(但し一度に3ケース以上の注文が必要)

(アフターケア) 商品自体は差別化し、品質の良い、高い機能性を備えた PB 商品を販売している。その品質に見合った、アフターケアを実行している。例えば商品に問題があれば、すぐに取り替え、時間がかかっても必ず原因を突き止め、再発防止を徹底し、消費者に報告する。このように、消費者の期待感を裏切らない、不満を感じさせないように努める。

上記3タイプの④の場合の自社の業務流れ

- i. 受注商品を製造企業に発注する。
- ii. 製造企業より卸に納品される。
- iii. 卸に食酢商品代金を請求し、入金を確認する。
- iv. 製造企業より食酢代金(運送費込み)の請求を受け、支払う。

⑤のチャネルは、

(目的) 首都圏に限られた百貨店との取引で、迅速な対応が必要との判断で、先方からの要望により直接取引。発注が現場サイドからのため、不定期で急ぎの納品が多い。欠品が無いよう、できる限り要望にこたえる在庫体制をとっている。

(取引方法) 受発注後、製造企業より請求書が届く PB オーナーは金融機関を通し製造企業に支払う。小売に請求書を送付し金融機関を通して支払いが行われる。

(アフターケア) ⑤のチャネルは賞味期限が2/3であり、卸が関わっていないこともあり、商品の拘り、特徴、他にない差別化など、店頭での消費者に対する質問・疑問対応商品マニュアルを作る。問題商品に対する素早い詫びと、対応を心掛ける。

◎のチャネルは

(目的) ネット直販のため、消費者から直接注文を受ける。早い梱包出荷を心掛け、消費者に不満が起こらない対応を考えている。満足し、リピーターになるように配慮する。出荷時に調理方法、商品説明など同梱している。

(取引方法) 消費者からの支払い要望に応じ、カード決済、着払い、郵便局振り込み等、それぞれの支払い方法で、支払われる。ネット企業は、購入金額に応じて手数料を出店企業から徴収する仕組みになっている。

(アフターケア) 商品に関する問い合わせには、丁寧な対応を心掛け、疑問がなくなるまで説明する。何度も購入している消費者の名前を記憶し、インセンティブ商品を同梱し感謝の気持ちを伝える。送り先の住所・氏名を間違えないことも重要である。

5.3 物流の設計と開発

このブランドオーナーPB食酢の物流は、OEM製造企業が直接的に管理する物流である。すなわち、OEM製造企業のグループの同じ敷地内に、物流企業もあり、OEM製造企業が④、⑤に関しては直接、卸、または小売業者に商品は納品される。◎に関してはOEM製造企業の直物流で、自社(ブランドオーナー)に納品される。その後、消費者には宅配便にて、配送する。このように商品保管、加工、荷役、配送が、それぞれ個別業者ではなく、互いに利便性があるグループ内の物流企業に任せることにより、受注した注文をすぐに発注し、グループ内の工場保管倉庫より出荷できることは、時間短縮、納期を守るうえでは重要な要因である。さらに、品質管理の上でも、検品、先入れ先出し、細かい温度帯での保管などが徹底されているグループ内での物流は、品質、安全性などの管理に注意を注ぐ、川下の企業にとっても信頼がおける点である。

④、⑤のチャネルの地方の需要には、OEM製造企業の地方工場に、グループ内物流企業が、PB商品を輸送、移動、保管し、急な受注に対応できるよう在庫している。地方でも同様に荷役、包装、加工などを行い、品質管理や検品は重要な管理項目である。

こうした物流の構築は、同じグループ内で、製造から物流までが完結できることがブランドオーナーにとり、個別に物流業者、倉庫業者などを見つけることを考えると、商品管理や安全性の確保が保てるうえ、時間的にも有利であり、経費の上での利点も考慮するとすべての作業が、同じグループ内で連携して行えるのは、ブランドオーナーとしても、安心できるパートナーといえる。

5.4 情報流の設計と開発

ここでの情報流とは、OEM生産者が川上情報を川下であるPBブランドオーナーに、またPBブランドオーナーが川下情報を川上のOEM生産者に伝達し、さらにPBブランドオーナーが製品情報をマスメディアにより広告するという機能分担の関係を指す。

すなわち、ブランドオーナーPB 食酢商品製造企業の OEM 生産者や小売業者がそれぞれのホームページで、商品の説明や PR を行う一方で、消費者がどのような商品を要望しているか、あるいは市場にどのようなものが不足しているかなど、ブランドオーナーPB 食酢の流通チャネル上に存在する様々な情報と伝達に関する流れを意味している。

したがって、商品不良や異物混入などの際の商品回収、問い合わせに対する迅速な対応などのために、トレーサビリティに関する情報、ブランドオーナーPB 食酢商品に係る情報、顧客情報、危機管理対応、消費者の声（不満・満足、要望、提案）などの情報を流通チャネル上の主体間で共有しなければならない。また、確実な情報伝達を確保するためにも、情報流を円滑なシステムとして構築し、主体間の役割分担を明確にすることが重要である。さらに、PB ブランドのオーナーとして、流通チャネル上の情報を共有・統括し、チャネル構成主体と価値観を共有するパートナーとして位置づけ、主体間のコミュニケーションの円滑化を促進することも重要不可欠である。

こうした情報流の構築を前提に、PB ブランドオーナーは、チャネルリーダーとしてブランドオーナーPB 食酢商品の設計・開発、製造、及び販売を組織化することになる。また、情報流の中で管理される情報が、チャネル上に存在するステークホルダーにどのような量と質で共有されるのかといったことも重要である。

5.5 流通チャネルの設計と開発をめぐる問題点

流通チャネルとは、商品に応じてチャネルリーダーが、製造と販売を目的に市場までのプロセスに構築された主体間関係と、その機能の相互作用の総体を意味する。OEM 生産であれば、そこに介在する製造企業、PB ブランドオーナー、卸売業者、小売業者など、様々な専門企業がステークホルダーという主体とその機能の相互関係の総体として存在する。

チャネルリーダーである PB ブランドオーナーは、こうしたチャネル上の主体と機能を、PB 商品の製造と販売のために設計・配置するという戦略的な中心機能を有している。どのようなチャネル設計をすれば、PB 商品が、ターゲットとなる消費者の要望するサービス水準に対応できるのか、消費者が求める要望を満たすことができるのか。PB ブランドオーナーは、商品の設計、製造および販売に係る情報を収集・分析し、チャネル全体をカバーする戦略を構築しなければならない。これに際して PB ブランドオーナーは、ステークホルダーが寄せるブランドへの期待と信頼を保持することに腐心する必要がある。

本稿では、PB 食酢商品の価格管理やブランドイメージを確立できる売り場の設定を目標に、流通チャネルの長さを決定した。したがって、これらの流通チャネルでは、直接販売と外部の流通業者による委託販売という 2 タイプの販売方式が採用された。

その結果が、表 10 の①、②、③である。チャネルの幅も、OEM 製造企業グループの卸売業者と取組み、その卸と小売り業者のチャネルの幅は、数社である。チャネル戦略を強いてあげれば、排他的チャネルの設定であるが、独占契約や特約店契約を結んでいるわけではない。流通業者の数を制限しているため、チャネルの管理は比較的容易になり、価格やブランドイメージの管理など、チャネルメンバーと共に実施している。

問題点としては以下のとおりである。

1) チャネル内の段階でそれぞれの専門企業間、例えば、製造業と卸売業、卸売業と小売業、製造業と小売業、それぞれのチャネルメンバー間でのサービスや価格、販売方法などの面での違いがあり問題になることが起こる。例えば、新製品の導入にあたり、消費者に広く認知を促したい小売業は、出来る限り初物サービスを行いたいため、値引きを望む。しかし PB ブランドオーナーはブランドイメージを壊さないために値引きは極力回避する傾向を持つと考える。まさに目的が一致していないことになり、小売業と PB ブランドオーナーとの間にコンフリクトが起こる原因となる。

2) チャネルメンバー間のコミュニケーションが十分でなく、業者間での役割分担や機能分担が明確でなく、時間や労力の無駄につながるケースである。コミュニケーションや役割分担が徹底されていない場合は、危機管理や PB 商品に問題が起こった場合も、連絡や対応、回収のタイミングなどに影響が及ぶ可能性も考えられる。

さらに、

3) PB 商品の価値が PB ブランドオーナーの有する「のれん」上の価値と対称性を保持することである。

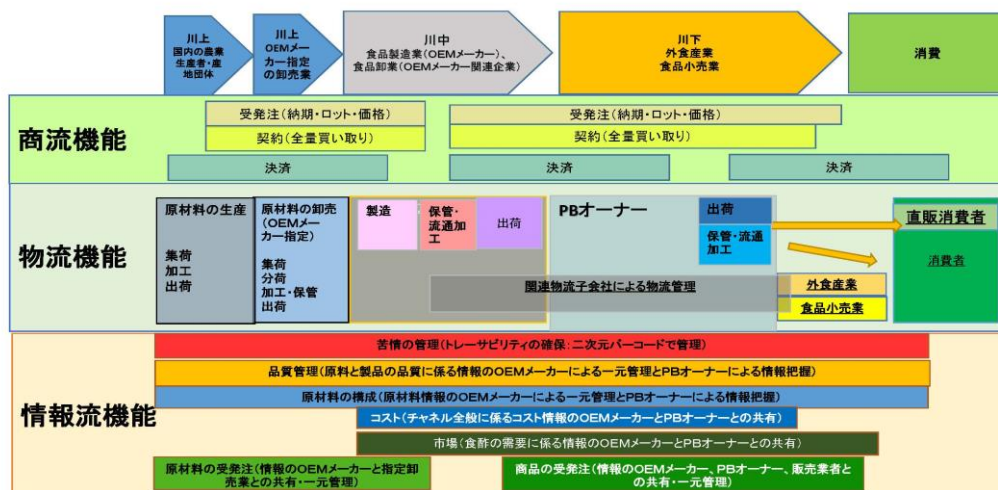


図 3 PB食酢のチャネル構造

出典：著者作成。

5.6 問題解決の方向

問題解決の方向を以下に示す。

1) 販売に係る主体とのコンフリクトの問題の解決：主体間での対称的な情報共有という状態を作り出す必要がある。すなわち、ブランドオーナーPB食酢の販売におけるチャネルメンバーにブランドオーナーPB食酢の開発や目的、オリジナルのPB食酢を開発するに至った理由、また開発のコスト（開発に要する時間や経費）、開発技術の概要、既存商品との差別的な特性等について詳細に説明・説得し、値引きは行わないことについての理解と合意を得るように徹底すべきである。

2) PB商品の流通チャネル上の機能分担の問題への対応：チャネルメンバーがそれぞれの役割を理解し、PB食酢の品質管理や、不良品が流通しないよう常に気配りをし、相互の役割の徹底を確認しなければならない。さらに、製造企業が、JAS認定工場、ISO9001、HACCPなどの認定を取得しており、品質マネジメントや、厳重な品質・衛生管理を行っていること。また、製造企業グループ独自の生産管理システムにより、製品の履歴情報をたどることが可能なトレーサビリティの体制も整っていることなども併せて伝え、高い品質で、差別化のできているブランドオーナーPB食酢であることを理解し、チャネルメンバーが協同し、販売できる情報を提供することが必要である。

3) PBオーナーの有する「のれん」上の価値の維持・向上：「のれん」は、歴史的な上に成り立っている信用と消費者からの信頼の上に形成されてきた。それらの価値を損なわない、むしろ価値の増大を企図するというのが、ブランドオーナーPB食酢を作るうえで最も重要な点である。そのためにチャネルリーダーは、製造企業の現場を定期的に視察し、「のれん」の価値の維持・向上という視点から原材料と製造現場（製造工程と製造施設等）の適正さを確認し、商品の表記との対称性が保持されているかどうかをチェックしている。また、チャネルメンバーに対しても「のれん」の価値に対する信用・信頼を十分に認識させ、それぞれの役割を果たすように要求する。さらに、ロットが変わった場合でもその情報などについて細かく伝える。つまり、製造から販売に至るチャネルの監査は「のれん」の価値の維持向上にまで及ぶのである。

しかし、こうしたチャネル管理の中で、重要な課題が残る。すなわち、買い取りを基本とした契約形態のブランドオーナーPB商品は、契約締結後の商品管理について問題を抱える。契約締結後に販売されたブランドオーナーPB商品が「のれん」の価値を保全するような商品管理を受けているかどうか。こうした点については、チャネル管理上の盲点となりやすい。

5.7 老舗のブランドと消費者の信頼

製造企業や大手流通企業は、ブランド戦略を追求している。老舗のブランドは、その社歴と価値創造の活動の積み重ねが信用や信頼という価値の具現である。老舗のブランドオーナーは、長年培ってきた事業により、安心して信用ある価値という「のれん」を保有している。老舗ブランドオーナーは、従来の味や品質を守るだけでなく、消費者に納得してもらえらる品質や味を研究・開発すべく、新しい技術や、食材、料理の方法などを開発することを通じて「のれん」の価値を向上させることを追求している。

今回の研究で対象とした食酢のブランドオーナーPB商品は、老舗の「のれん」の価値を向上させるための重要な手段である。本来、店舗で供される「のれん」の価値を、家庭で再現する目的で開発された商品である。しかし、消費環境の変化の中でこうしたブランドオーナーPB商品といえども、消費上のポジションは変化し続けている。店舗で提供される商品やその背景にある調達条件の変化も「のれん」の価値評価を変化させる要因の一つである、その一方で川下側の消費性向の変化もそうした要因の一つとして想定されねばならない。したがって、上記の種々の変化の要因を想定し、その変化に弾力的に対応したPB商品の開発が、今後、さらに求められる。PBブランドオーナー企業は、市場の変化を認識する体制の構築が、商品の開発と関連づけて求められる。PBブランドオーナーは、そのPB商品のビジョンを連携するOEM企業と共有し、商品に反映させるという商品開発の工程革新を連続する。こうしたPBオーナーの革新行動が消費者の信用・信頼というブランド価値となるものと考えられる。

6. おわりに

名前を聞けばだれでも知っているような、老舗の有名店や TV. によく登場する人気の店など、百貨店や通販ではよく目にする名店の PB 商品が、実際の店舗で食す料理とは程遠い味や品質で、PB 商品として罷り通っている現状がある。著者はこのような背景に疑問を持ち、具体的に、すし酢の PB 商品の創出をめぐり、ケース・スタディを行うことなどを通して、安全、安心で老舗の味を体現できている信頼性の高い PB 商品を開発し、流通させるための方法について研究を行った。以下に本研究のまとめとしての結論と今後の課題について述べる。

6.1 結論

本研究では、老舗の味とブランド力を、PB 商品に確実に転化できる方法を第一として、それらの商品が安全安心で、顧客の信頼を確保できるためには何が重要か、について、ケース・スタディをもとに研究を行った。結果、老舗の味を PB 商品に体現するのに一番重要なことは、ブランドオーナー自身が、PB 商品化したい商品の味や品質の確固たるイメージを頭の中に作り上げていなければならないということ。さらに、その味や品質を受託企業に伝えるために言葉で表現できなければ、思っているような PB 商品を体現することは、非常に困難であるということが判明した。さらに、試作品の味を的確に見極める味覚の確かさが必要であり、OEM 製造企業と共に商品の完成に従事することが絶対条件である。一方 OEM 製造企業においても、ブランドオーナーとの連絡調整役を担う営業担当者が、PB ブランドオーナーの開発したい商品の品質や味の表現を的確にとらえ、開発技術者に伝えることが必要である。そのためには、営業担当者は、語彙や、言葉のニュアンス、官能的な部分の表現力など、かなり高度な理解力や表現力が必要である。数字だけではない世界が、今後正に必要な能力となるであろう。これら二社間の絶対条件が整えば、老舗の味を PB 商品に体現化することは不可能ではない。さらに言えば、そのようなことを可能にするため、ブランドオーナーも、OEM 製造企業の営業担当者も、開発技術者も、常日頃から PB 商品の品質や味覚に関して、相互に伝えあう言葉の語彙やニュアンス、官能的な部分の表現力などを学習し、かつ作り上げるオンジョブトレーニングが重要となろう。ブランドオーナーはその道の達人であることが多く、一流の経験値、味に対する拘り、少しの違いを判断できる鋭い五感を持っていると考えられる。一方、開発技術者は、一般的に大学教育を経て企業の製造現場で経験を積み重ねてきた近代科学技術の専門知識を身につけたプロであろう。この間を繋ぐ役割が営業担当者に求められるわけで、営業担当者はまさにキーパーソンとなる。その故に営業担当者の能力向上、そのためのトレーニングは特に重要である。

面接を通して、実際に開発に携わった人々の話を聞くまで、それぞれの立場の単純な役割分担や機能分担、制度ルールの構築など、システムを作れば、思っているような内容・品質の「ブランドオーナーPB 商品」が開発できるようになると考えていたが、制度ルールやシステムだけでは、老舗オーナーの味を PB 商品に体現することは困難である。開発者の面接を通して初めて理解できた結果である。

AI が発達しても、職人の味覚や感覚と同じようにブランドオーナーPB 商品を完成させるには、まだまだ時間を要するようである。やはり人間の五感を磨き、微妙な違いが分かるようになることが、老舗ブランドオーナーの味を具現化するには必要である。

この結論は、ブランドオーナー企業・OEM 製造企業双方の時間と労力をつぎ込んだ今回のブランドオーナーPB 食酢ケース・スタディにより明らかになった点である。

今までこのような老舗ブランドオーナーの価値を PB 商品に体現するために、ブランドオーナー、OEM 製造企業双方が必要な機能をまとめた研究は見当たらない。

この研究は、ブランドオーナーPB 商品を製造する上で、一つの方向性を与えるものになるのではないかと考えられる。

さらに、安全安心で顧客の信頼性を確保するための方策を考察するため、2.5 国内で販売される NB 食酢の商品の仕様動向の節において、NB 食酢の用途上の効果、(官能を高める効果、衛生上の効果、健康に対する効果、等)とキーワード(魚の臭みを取る、防菌、疲労回復、等)を品質保証という視点で分析したが、その結果、消費者に対してどのような商品品質の保証を与えるのか、ホームページに公表されている企業もあるが、すべての企業で公表されているわけではないことが判明した。PB 商品についても、安全性などの品質保証が重要と考えられるが、OEM 生産により NB 製造企業に頼らざるを得ない PB ブランドオーナーとしては NB 製造企業の上記の動向に影響される可能性もあり、その点に十分留意して、厳格な品質保証の体系を構築しなければならないと考える。またその際に、消費者を含めたステークホルダー間での商品品質をめぐる合意と情報の共有が重要である。

その他、5 章においては、開発したブランドオーナーPB 食酢の流通チャネルの構築に係る課題と方向について、(1)ブランドオーナーの PB 食酢商品のチャネルの設定、(2)商流の設計と開発、(3)物流の設計と開発、(4)情報流の設計と開発にわけて、検討を加え、流通チャネルの設計と開発をめぐる問題点とその解決方策について、チャネルリーダーであるブランドオーナーの機能と役割、責務などを記述している。

数年前から、大手流通企業などでは安いだけの PB 商品ではなく、高品質で味も良い PB 商品を販売しているようである。現実として、店頭には従来の PB 商品とは明らかに違う、クオリティの高い PB 商品が販売されているが、1 社が高クオリティの PB 商品を販売すると、すぐに同様の商品が競合店にも出現している。これらは何を物

語っているのだろうか。それぞれの流通企業は、自分たちで考え抜いた明確なオリジナル PB 商品を、OEM 製造企業に製造依頼しているのであろうか。むしろ OEM 製造企業に蓄積されたノウハウが、ハイクオリティ PB 商品誕生に大きな役割を果たしている可能性も否めない。老舗の味と信頼の価値を、真に転化した PB 商品を体現するために、本研究の成果を発展させ、より広く利用されるよう研究の継続は必要だと考えている。

6.2 本研究の限界と今後の課題

今後、市場に真のブランド PB 商品が出現してくれば、ブランドオーナー企業が、要望通りの PB 商品を完成させるために、どのようなことを実施したのか調査することとしたい。その内容が、この研究で得られた知見と同じであるのかを見極め、別の方法で成し遂げていけば、それはどのような方法なのか、研究を深める所存である。

本研究は、ブランドオーナーの具体的な PB 商品要望と、営業担当の PB 商品開発への通訳的関与と、製品開発部門への的確な要望指示の製販連携による成功例としてのケース・スタディである。OEM 製造企業において、企業秘密ともいえる開発プロセスにおける面接調査は、この研究にとって極めて重要な意義があり、この研究にとっての一定の成果である。翻って、これら研究成果を、データ化し、制度化するのは容易ではなく、限界も感じる。

いずれにしても、消費者や、チャネルのステークホルダーを欺くようなブランドオーナー PB 商品は、今後生き残ってはいけないうらう。消費者に信頼される品質と安全な PB 商品を提供することが、製造企業、販売企業に課せられた責務であり、製造企業、販売企業にとっての誇りであると著者は考える。

謝辞

本研究にあたって、ご指導を賜りました東京海洋大学大学院海洋科学技術研究科食品流通安全管理専攻 主査の中川雄二教授及び副査をご担当頂きました濱田奈保子教授、湯川剛一郎教授に深く感謝申し上げます。

また、本研究には極めて重要な面接調査に、お忙しい中、快くご対応頂きました企業様に心より御礼申し上げます。

東京海洋大学で学んだことを、様々な業務に役立ていく所存です。従来は関心のなかった分野にも、大学院で学び研究した知見を活かし、食品業界のお役に立てるよう努力して参ります。

参 考 文 献

- 1) 阿久津聡・石田茂『ブランド戦略シナリオコンテキスト・ブランディング』、ダイヤモンド社、2002年
- 2) 市毛由美子他『プライベートブランドの法律実務』、民事法研究会、2014年
- 3) 井戸大輔『プライベートブランドの考察』流通業者の利益を確保する視点から日本大学商学部、商学研究、第31号
- 4) 大川智彦『現代すし学』、旭屋出版、2009年6月
- 5) 大野尚弘『PB戦略』、千倉書房、2010年
- 6) 梶原勝美「プライベートブランド 流通革命」、『専修大学商学研究所報』、第46巻第5号、2014年10月
- 7) 緒方和行・田口香世「セブンプレミアム進化論」、朝日新聞出版、2013年
- 8) 河合 拓（「ブランドで競争する技術」、ダイヤモンド社、2012年
- 9) 懸田豊「小売「流通の変革とPB戦略」、青山学院大、2013年3月
- 10) 菊池宏之「小売業におけるPB商品の展開と課題」、東洋大学経営学部、『経営論集』77号、2011年3月
- 11) 柳田藤治「酢の機能性について」、日本醸造気協会、『日本醸造協会誌』、第85巻 第3号、1990年
- 12) 木立真直「日本におけるPBの展開方向と食品メーカーの対応課題」中央大学商学部、2010年3月
- 13) 重富貴子「にほんにおけるPBの展開状況とPBに対する消費者意識・態度の変化」、『流通情報』、47(1)、pp. 19-31 2015
- 14) 原 尚史「BtoBメーカーにおける製販連携システムに関する一考察」神戸大学大学院経営学研究科、2010年12月
- 15) 舘田佐栄子『日本のグロサリー市場のPB戦略におけるNBとの共生的関係の有効性に関する一考察』、立教大学『立教ビジネスデザイン研究』、第7号、2010年
- 16) 堀千珠『注目される特定小売業者限定品の拡大とメーカーへの影響』、みずほコーポレート銀行、Mizuho Industry Focus Vol.60、No.8
- 17) 宮下雄治『日本におけるPB商品の開発動向と発展可能性』、城西国際大学、2010年
- 18) 宮下雅治『PBに対する消費者の知覚リスクと商品評価』、季刊マーケティングジャーナル 121pp. 80-96

- 19) 守口 剛『購買時点における躊躇・不安の発生要因と発生頻度』、季刊マーケティングジャーナル 115pp. 45-58
- 20) 柳田藤治「酢の機能性について」、日本醸造協会、『日本醸造協会誌』、1990年
- 21) 田村正紀『現代の市場戦略』、日本経済新聞社、1989年
- 22) 田村正紀『マーケティング力』、千倉書房、1996年
- 23) 藤野香織『PB商品企画・開発・販売の仕組み』、同文館出版、2009年
- 24) 矢作敏行『デュアル・ブランド』、有斐閣、2014年
- 25) 中内 功『流通革命は終わらない』、日本経済新聞社、200年、p. 201
- 26) 石橋忠子『激流』 国際商業出版、2015年、4月 pp16-21
- 27) 日本貿易振興機構（ジェトロ）<http://www.jetro.go.jp> OEM生産とODM生産の違い
- 28) 品質管理研究所 <http://quality-labo.sblo.jp/article/59859065.html> 実務で役立つ品質管理品質保証
- 29) 社団食品需給研究センター<http://www.fmric.or.jp> 食品製造をめぐる市場経済動向
- 30) 東洋経済 ONLINE <http://toyokeizai.net/articles/-/49489?page=2> セブンイレブン勝ち続けられる理由とは増税後も独り勝ち、鈴木敏文会長に聞く
- 31) Roland Berger『視点』Vol.62 <http://www.rolandberger.co.jp/media/pdf/RolandBerger>