

〔論文〕

# PB 製造受託事業論に向けて — 食品メーカーの事例から —

矢 作 敏 行

目次

1. PB 商品開発ブーム
2. 問題の所在
  - 2.1. 慎重なメーカー対応
  - 2.2. 複雑なブランド戦略
  - 2.3. 研究課題の設定
3. 聞き取り調査の対象と実施
  - 3.1. 生めん市場の動向
  - 3.2. 市場構造の変化
4. 聞き取り調査の結果
  - 4.1. 東洋水産
  - 4.2. シマダヤ
  - 4.3. 岩崎食品工業
  - 4.4. 青木食品
  - 4.5. ニッセーデリカ
5. 研究課題の検討
  - 5.1. 研究課題 ①「PB 製造受託事業に対するメーカー対応の違い」
  - 5.2. 同 ②「ダブルブランド戦略の展開と課題」
  - 5.3. 同 ③「PB 製造受託事業の採算性」
  - 5.4. 同 ④「PB 製造受託専門メーカーの成長力と収益力」
6. 最後に

## 1. PB 商品開発ブーム

近年、小売業が商品の調達・企画開発・生産・物流に関与し、独自のブランドを付与して自らのチャンネルで販売する PB (プライベート・ブランド) 商品が著しく増大している。日経 POS データによると、スーパー業界で常温、冷蔵 (チルド)、冷凍の加工食品における PB 商品の売上

高比率 (以下、PB 比率) は過去10年間 (2000-2010) で7.4%から8.4%に上昇している<sup>1)</sup>。

今後、PB 商品の開発を拡充する小売企業は一段と増える見通しである。『日経 MJ (流通新聞)』「2010年度小売業調査」(2011年6月29日付)によると、回答企業 (食品、非食品系小売企業を含む479社) のうち PB 商品を販売している企業は70%近くに達し、「PB 商品販売を増やす」と答えた小売企業は61.4%にのぼっている。「減らす」と回答した企業は0.3%とわずかにとどまっている。

食品・日用品雑貨分野における PB 商品に対する消費者の反応は、おおむね良好である。PB 商品の購入経験者は84%にのぼっており、前年より購入量を増やした人が約63%に達した。PB 商品を購入する理由としては、「メーカーブランド品に比べて割安」が80%近くで圧倒的に多く、「品揃え (選択肢) が増えた」「品質が向上した」の2つがそれに次いでいる (『日経消費ウォッチャー』2009年8月号掲載の日本経済新聞社・産業地域研究所調査、有効回答者数505人)。

当然の結果として、メーカーによる PB 製造受託事業が拡大している。調味料や牛乳・乳製品、製菓・製パン等の食品メーカー (有効回答157社) を対象にした食品需給研究センター調査 [2010]によると、食品メーカーの約57%が過去3年間で「PB 商品の供給量が増大した」と回答しており、「変わらない」「減少した」と答えたメーカーのそれぞれ27%、16%を大幅に上回った。

今回の食品・日用品雑貨関連 PB 商品の開発ブームは2007年頃から2010年にかけて盛り上がった。大規模小売企業の購買力増大や消費低迷が長引く中で、原材料高・販売価格安の傾向が強まり、低価格 PB 商品の開発機運が急速に高まった (日本経済新聞社 [2009])。しかし、PB 商品ブーム

は今回が初めてのことでない。総合スーパー業界はこれまでに数回、PB 商品開発ブームを経験した(矢作 [1996], 日本経済新聞社 [2009])。

最初の開発ブームは、1960年代の「ダブルチョップ」商品(生産者であるメーカーと販売会社である小売業の双方の名前を表示した特定小売業向け専用商品)開発である。安売り攻勢をかける総合スーパーに対して、既存中小小売業との間のチャンネルコンフリクトに直面したトップメーカーが妥協策として打ち出したもので、総合スーパーの販売力とメーカーのブランド力が結合し、一時的にブームとなった(ダイエー社史編纂室 [1992])。

第二次ブームは、1970年代から80年代にかけて起きた。本格的な PB づくりへの挑戦がさまざまなかたちで追求された時期である。ダイエーが中堅家電メーカーを買収し、低価格のカラーテレビ「ブブ」が生まれる一方、欧米から伝播した「ノーブランド」(ジェネリック)商品が消費者の支持を集め、西友はムダを徹底的に省いたノー・フリル・アプローチで「無印商品」をつくり出した。メーカー主導の「ダブルチョップ」商品開発とは異なり、小売企業が生産により深く関与した独自の商品づくりが試行された。

そして、1990年代には平成不況や円高を背景に、第三次ブームが訪れた。「価格破壊」のうたい文句の下、海外で開発・製造された PB 商品が次々と投入された。ダイエーの低価格 PB 「セービング」が代表格で、天然果汁やコンパクト洗剤、写真フィルム等のヒット商品を次々に生み出した。

過去の PB 商品開発ブームは「無印良品」や「セービング」というわが国小売業界を代表する PB 商品を生み出したものの、PB 比率は直線的に上昇してきたわけではない。1960年代から90年代までスーパー業界トップの座にあったダイエーを例にとると、1970年後半から1980年代にかけて衣食住3部門合計の PB 比率は20%前後で推移していたが、その後不採算 PB が削減された結果、90年2月期には約13%に下落している(矢作 [1996])。

PB 商品は一時的に売れても、NB (ナショナル・ブランド) メーカーによる値下げや新製品

開発といった対抗策の実施、さらには競合チェーンによる類似商品の投入により、売上高を継続的に伸ばさせることができない。小売企業にはリニューアルや新製品開発を行う技術力が不足しているうえ、宣伝広告活動を通じたブランド資産の構築ができないのが大きな理由であり、かつては過剰在庫処分のため PB 商品を投げ売りする企業まで現れた(矢作 [2000] [2009], 日本経済新聞社 [2009], 大野 [2010])。事実、冒頭で示した食品分野における PB 比率8.4%という数値は欧米諸国と比べると、かなり低い水準にある<sup>2)</sup>。

しかし、食品需要の減少、NB 商品のコモディティ化(価値の無差異化)、小売市場構造の上位集中化という環境変化の中で、PB 商品が増勢傾向にあるのは否めない。今後、メーカーはどのように PB 商品に向き合い、ブランド戦略を展開するのか、PB 製造受託事業への取り組みが問われている。食品メーカーに対する聞き取り調査を通して、メーカーのブランド戦略ならびに販売経路確保の観点から、PB 商品の製造受託事業の発展可能性と制約条件を考えてみたい。

## 2. 問題の所在

### 2.1. 慎重なメーカー対応

PB 商品の増勢に対する NB メーカーの反応は複雑である。当然である。NB 商品を展開するメーカーにとって同一商品カテゴリーにおける PB の伸長は自社 NB の後退を意味するから、有力食品メーカー各社は当然、PB 商品の台頭に警戒を強めている。かりに、PB 商品の製造を請け負えば、「下請けメーカー」となる。そればかりか、PB 商品開発を通して、買い手である小売企業側に原価構成や原材料の調達、生産・品質管理等の機密情報が漏出し、NB 商品の仕入れ交渉にも影響を与えかねない。

有力 NB メーカートップの発言を紹介しておこう。

- エスビー食品江戸龍太郎社長 「(消費者は) 安ければたくさん買うというものではありません。そのあたりのことはみんな

な気づき始めています。NBも価格を下げていますから、PBの価格競争力も薄れていきます」「NBとPBの比率は自然の流れで決まるでしょう。ただ、欧米のようにPBの比率は高くないと思います。日本の消費者の嗜好は極めて多様化しており、大きな塊ではないです」(『日経MJ(流通新聞)』2010年6月14日付)。

- 日清食品ホールディングス安藤宏基社長「(業界全体の)即席めん販売額に占めるPBの割合は、2009年上半期(4~9月)に約2割に高まった。だが、これ以上増えることはない」とみている。価格で選ぶ消費者は国内で2割くらいと思われる」(『日本経済新聞』2010年1月24日付)。
- ニチレイ村井利彰社長「(PB商品については)当社も一部商品を扱っていますし、以前からコンビニエンスストア向けに供給しているので、全く拒否しているわけではありません。ただかつてのように生産ラインが余っているからやるという時代は過ぎました。やると決めたら、安定供給に加えて安全・安心も担保されなければなりません」(『日経MJ(流通新聞)』2009年1月26日付)。

食品メーカー各社が総じて、小売業のPB商品製造受託事業に消極的であることはデータ面でも裏付けることができる。食品需給研究センター[2010]調査では、「PB商品への取り組みは販路維持・拡大の一環であり、是々非々で対応する」とする慎重派が約85%と圧倒的多数を占めており、「(PB商品開発で)特定の取引先と提携し、緊密で強固なサプライチェーン構築を目指す」積極派は34%にとどまっていた。むしろ「自社ブランド品のコスト競争力を強化し、PB等に対する競争優位性の確保を目指す」自社NB商品重視派が62%と過半数を占めている。

調査対象企業は調味料、製菓・製パン、牛乳・乳製品、農水産食料品メーカーが多く、冷凍・調理食品、食肉加工、清涼飲料メーカーも

含まれている。年間売上高規模別にみると、50億円未満41.4%、50億円以上100億円未満17.8%、100億円以上1,000億円未満29.3%、1,000億円以上11.5%と、やや中小メーカーが多いが、業界トップクラスの大企業も一定数カバーされている。自社ブランド商品を持つメーカーの立場にたてば、小売りが主導するPB商品の製造受託事業に消極的な姿勢を示すのは当然の結果である。

しかし、詳しくみると、PB商品に対するメーカーの対応はかなり微妙な様相を呈している。まず、PB商品の製造受託事業はすでに相当程度、浸透している。販売額に占めるPB比率(専用商品を含む)をみると、「1割未満」の企業が約33%で最も多く、次いで「1割以上2割未満」が約29%となっており、合計すると、2割未満の企業が全体の約61%を占めている。しかし、PB比率が「5割以上」の企業も約11%存在し、PB比率3割以上のメーカーは全体の20%を超えている。

つまり、多くのメーカーは自社ブランド商品を中心にブランド戦略を構築しているが、PB商品の製造受託事業に大きく依存しているメーカーもまた相当数存在している。

特に、中小メーカーではPB商品の製造受託への依存度がかかなり高い。年間売上高が1,000億円以上の大規模企業グループでは約56%がPB商品の売上高比率「1割以下」であるのに対して、同50億円未満の中小メーカーではPB比率「5割以上」の企業が約20%に達している。大規模メーカーはPB商品の製造受託事業に慎重な姿勢をとっているが、中小メーカーの間ではPB商品の製造受託事業が企業の存立をささえているといえる。なお、同50億円未満の中小メーカーは上記したように全体の回答企業数の41.4%、65社にのぼっている。

## 2.2. 複雑なブランド戦略

PB製造受託事業の現状を考えるうえで、もう1つ注意しなければならない点がある。商品分野や商品ラインの問題がそれである。大手メーカーになるほど、経営が多角化しており、複数商品カテゴリで事業を展開し、さらには汎用品から高級品までフルラインで製造している。

したがって、企業単位ではなく、商品分野単位や商品ライン単位で PB 商品への対応を具体的に分析する必要がある。

既存研究では、ライフサイクルが成熟期にある商品、品質差別化が困難なコモディティ化した商品、生産・流通が地理的に分断している地場商品 (locally produced items) では PB 商品の浸透率が相対的に高いことが判明している (Padberg [1968], Corstjens and Corstjens [1995], Koskinen [1999], 矢作 [1976] [2000], 大野 [2010])。

英国を例にとると、ジャム、チーズ、ドライ・パスタ、マヨネーズ、トイレット・ペーパー、キッチン・ペーパー、冷凍野菜、包装済みベーコン・ソーセージ、果汁、牛乳、チーズ、調理済み食品等の PB 比率が高く、シャンプー等のトリレタリー商品やビール等の嗜好品は NB 商品が強い (矢作 [2000])。

日本においても、類似の傾向を確認できる。日経 POS データ (2010年) で最新の商品カテゴリー別 PB 比率をみると、加工食品の中では冷凍食品が11.0%、豆腐・納豆、生めん・ゆでめん、牛乳・乳製品等日配食品が10.3%とやや高く、炭酸飲料・野菜ジュース等の飲料類が6.9%、食用油、みそ、醤油等調味料が7.2%、即席めん・即席カレー等即席食品が7.2%と、やや低水準である。つまり、コモディティ化が進んでいる冷凍食品や地場商品が多い日配食品では PB 比率が相対的に高い。

上記したエスビー食品、日清食品、日本水産の食品メーカー3社のトップの発言は、この商品分野によるメーカー対応の微妙な違いを示唆している。ニチレイはコモディティ化し、比較的 PB 比率が高い冷凍食品分野に属しているのに対して、日清食品とエスビー食品は NB 商品のブランド力が強い即席麺や即席商品、調味料分野の NB メーカーである。自社商品のブランド戦略を重視する日清食品とエスビー食品の両社は PB の市場浸透力に限界があると明確に主張しているのに対して、NB 商品の特売が常態化し、PB 商品の製造受託でも、すでに一定の実績のある冷凍食品メーカーのニチレイは PB 商品の製造受託事業の可能性について、言及している。

しかし、エスビー食品や日清食品でもまったく PB 商品の製造受託事業を手掛けていないかという点、そうではない。製造元が表示されている「セブンプレミアム」の製造委託先メーカーには両社の名前を見つけ出すことができる<sup>3)</sup>。

NB メーカーにとって、PB 商品に対するブランド戦略の対応は、PB 商品の製造受託を一切行わず NB 商品のみシングルブランド戦略、NB、PB 両方を製造するダブルブランド戦略、そして PB 商品を主に製造する PB 製造受託専門戦略の3つに、大きく分けることができる。

NB のシングルブランド戦略を堅持するメーカーは食品分野では探すことが困難になったが、トイレタリー商品では PB 商品の製造受託を拒否する企業が存在する。ライオンの藤重貞慶社長 (当時) は、こう明言する (『日経 MJ (流通新聞)』2007年8月22日付)。

「NB の品質は PB よりも高い」「メーカーは対抗して NB の価格を下げるため、PB のシェアはある一定以上には高まらない」「ライオンは絶対に PB の下請けはしない。それは (トイレタリー業界の) 他社さんも同じだと思う」。

しかし、歴史的現実はいずれも複雑である。1970年代の PB 商品開発ブームを分析した矢作 [1976] は、食品・トイレタリーの有力メーカーが「際どい」ダブルブランド戦略を展開している現実をこう分析した。

分析結果① NB メーカーの PB 商品の製造受託事業は、主力 NB 商品以外のカテゴリーで行われる傾向がみられる。

同 ② トップメーカー以外の NB メーカーでは主力 NB 商品カテゴリー内での PB 商品の製造受託例が相当数確認できる。

同 ③ トップメーカーが主力 NB 商品カテゴリーにおいて PB 商品を製造受託する場合、セグメンテーションの異なる商品ラインで行う傾向がある。

「際どい」ダブルブランド戦略の採用企業にはトイレタリーメーカーの名も含まれている。当時、①の代表的 PB としては、ダイエー・花王石鹼の食器洗剤「クレンザー」、西友ストア・ラ

イオン歯磨のベビー・パウダーがあり、また②の例としては西友スター・サンスターの練り歯磨等があげられている。ただし、数的には、②より①の非主力商品カテゴリーで受託例が多くを占めていた。③の例としては、ダイエー・キッコーマンの高級しょう油、ダイエー・資生堂の低価格男性化粧品等があった。これは主力商品カテゴリー内だが、異なる市場セグメンテーションの商品でPBの製造を受託している例といえる。

すなわち、ある時「PBはつくらない」と宣言しているメーカー含めて、NBメーカーのPBに対する対応は流動的である可能性がある。さらには、欧米のようにPB製造受託の専門メーカーが日本においても相当数現れ、成長を遂げている実態を直視する必要がある。セブン・イレブン・ジャパン向け専用商品の製造受託で伸びてきた弁当・惣菜等メーカーの中から年間売上高1,000億円を超える上場企業が現れているのが一例である<sup>4)</sup>。

### 2.3. 研究課題の設定

以上の検討に基づき、日本における食品メーカーのPB対応について、PB商品開発が活発な日配食品分野から生めん類を選び、次のように研

究課題を設定する。

#### [研究課題]

① 「PB製造受託事業に対するメーカー対応の違い」

NB商品を持つ大規模メーカーとそうでない中小メーカーとの間ではPB商品の製造受託事業に対する対応がどのように異なるのか、また対応の違いを生み出している理由は何か。

② 「ダブルブランド戦略の展開と課題」

NB商品を重視する大規模メーカーがPB商品の製造を受託する具体的状況とは、どのようなものか。

③ 「PB製造受託事業の採算性」

PB商品の製造受託に積極的に取り組んでいる中小メーカーの経営状況とはどのようなもので、PB商品の製造受託事業の経営採算性はどのように評価できるのか。

④ 「PB製造受託専門メーカーの成長力と収益力」

PB製造受託専門メーカーの成長力・収益力はどのような条件下で維持されるのか、あるいは維持されないのか。

表1 生めん類の国内生産動向（単位：原料小麦粉使用トン）

	うどん	中華めん	皮類	そば	合計
1995	255,779	374,209	24,837	74,513	729,338
96	254,017	374,000	24,958	71,870	724,846
97	245,992	364,113	24,619	71,650	706,374
98	241,111	356,925	23,384	70,531	691,951
99	244,025	351,825	22,929	67,519	686,298
2000	250,066	345,601	23,333	67,719	686,719
01	253,539	351,732	22,468	68,726	696,464
02	249,680	344,845	22,411	68,023	684,968
03	254,137	336,950	20,266	63,860	675,212
04	246,095	331,754	20,162	62,609	660,619
05	239,613	315,990	18,321	57,236	631,161
06	233,576	299,662	15,800	53,771	602,810
07	229,821	298,810	15,286	52,089	596,006
08	229,187	295,612	14,208	47,764	586,778
09	217,566	293,665	15,011	43,423	569,665
10	208,712	291,955	13,645	40,455	554,766
増減率	▲18.4%	▲22.0%	▲45.1%	▲45.7%	▲23.9%

出所：農林水産省『食品産業動態調査』、全国製麺協同組合連合会資料。

注：①増減率は、2010年対1995年比、②皮類は「餃子等皮類」。

### 3. 聞き取り調査の対象と実施

#### 3.1. 生めん市場の動向

今回、聞き取り調査の対象として選んだのは、日配食品に属する生めん類である。日配食品の厳密な定義は見当たらないが、流通業界では通常、「加工食品のうちあまり日持ちのしない商品」を日配食品とか日配品、デイリー食品等と呼称しており、冷蔵保存される商品群を意味している。具体的には、豆腐・納豆等の大豆加工食品、ハム・ソーセージ等の加工肉、牛乳・乳製品、生めん、漬物、かまぼこ等の魚肉練製品等を含んでいる。

日配食品は、地域特性の強い商品群であり、地域・店舗に合わせた売場提案が可能であり、競争の差異化可能性が大きい。しかも、加工食品と比べると、粗利益率が高いので、生鮮食品・惣菜と並び食品スーパーの中核商品の一翼を担っている。『平成23年スーパーマーケット年次統計調査報告書』（スーパーマーケット統計調査事務局）によると、食品スーパーの売上高全体に占める日配食品の割合は17.3%となっている。

生めん市場は通常、「和日配」と呼ばれて、加工肉や牛乳・乳製品の「洋日配」と区別されている。「和日配」は一般加工食品と異なり、卸が介在せず、メーカーと小売りが直接取引を結び、メーカーが直接、小売りの配送センター等に納品するのが通例となっている。その意味では、メーカー・小売業間の関係性が分析しやすい商品分野といえる。

生めん市場には生・ゆで・蒸し・半生のうどん・日本そば、生・ゆで・蒸し（焼きそば）・油揚げ・半生・冷凍の中華めん、餃子・焼売等の生の皮類があり、要冷蔵のチルドめんや天ぷらそば等の調理めんを含んでいる。総生産量は1995年の72万9,338トンピークに減少傾向に転じ、2010年には1995年比約24%減の55万4,766トンまで落ち込んでいる。これは食費それ自体の減少に加えて、食生活の多様化や外食・コンビニ弁当の増加等の環境要因が影響している（農林水産省『食品産業動態調査』各年度）。

2011年度、家庭用生めん市場は約1,911億円と推定されており、外食企業の自家製麺等業務用

508億円を含めると、約2,422億円の規模となっている。しかし、2009年度以降じり貧状態に陥っており、2011年度も前年度2%強減少したと推計されている（『酒類食品統計月報』2012年4月号）。

市場規模の縮小に伴い、生めん製造企業数は1970年代末の5,200社から2011年現在、約1,500社まで減少しており、外食企業の自家製麺業（業務用）を除くと、1,000社を切る状況にあるという（全国製麺協同組合連合会資料）。

生めん市場は典型的な地場商品である。「さぬきうどん」「伊勢うどん」「名古屋きしめん」「信州そば」「札幌ラーメン」「長崎チャンポン」等々地域特有の商品で市場が構成されている。しかも、日持ちがしないという商品特性があるため、全国一律の商品戦略や流通チャネルの構築がむずかしい。したがって、中小企業が多く、大手企業も全国ブランド商品と同時に、地域特定ブランド商品の販売に注力している。その意味では、大手と中小メーカーが混在しており、研究課題を分析するうえで適切な事業分野である。

#### 3.2. 市場構造の変化

しかし、地場産業的市場構造は高度経済成長が終わる1970年代後半以降、変化した。東洋水産、日清食品、伊藤ハム、グリコ栄養食品等の有力食品メーカーの参入が始まったのが一因である。乾めんから生めんへの需要シフトが起きる一方、総合スーパーや食品スーパーのチェーン展開が進み、乾物屋や八百屋に代わる大量販売経路が形成された。有力食品メーカーにとっても魅力的な事業多角化分野となった。

チェーン小売業は生産力の増強や物流の広域対応、さらには品質管理の改善をメーカーに強く求めるようになった。資本と技術管理に乏しい中小メーカーは、その対応に苦慮するようになり、有力メーカーの台頭を許した。近年は、賞味期限が2週間程度の日持ちのよいゆでめんが広く普及し、大手企業の生産・物流面の規模の経済性が一段と発揮されるようになった（全国製麺協同組合連合会・原田勝雄事務局長への聞き取り調査、2011年11月）。

その中で、1990年代に入ると、設備の老朽化と創業者の高齢化が進んでいた、多くの中小メ

メーカーが転廃業に追い込まれ、大手資本を軸にした業界再編成が相次いだ。1995年北海道・江別の菊水が伊藤ハムグループ入りしたほか、2004年滋賀県近江八幡の丸中製麺がシマダヤグループに、2005年群馬県郡山の青木食品が食品卸売業のスターゼングループに、2008年北海道・旭川の藤原製麺が永谷園グループに、2011年には埼玉県八潮の中野食品が家族亭・阪急・阪神グループに、それぞれ入った。

大手メーカーへの市場集中度は加速した。大手メーカー10社の2011年度売上高合計は約1,497億円で、業務用を含む生めん市場全体の約62%を占有している(表2参照)。

上位企業への集中度は顕著で、上位4社の同売上高は1,000億円超で、全体の約45%のシェアを握る寡占型市場を形成している。4社のうち2社は東洋水産と日清食品チルトという大手食品メーカーであり、残り1社はめん専門のシマダヤ、もう1社は調理めん分野でPB商品製造受託メーカーとして急成長したニッセーデリカが上位4社の一角に食い込んでいる。

「NB対PB」というブランド間競争では、「マルちゃん」ブランドの東洋水産「焼きそば3人前」が関東で50%見当のシェアを取っているほか、シマダヤが加熱処理せずに食べられる「流水めん」などのヒット商品を持っている。それに対して、スーパー業界ではイオン、イトーヨーカ堂の両社は2008年以降、競い合うようにPB商品開発に本腰を入れ始め、同業他社や共同仕入れ機構がそれに追随しており、PB商品の

シェア拡大傾向が顕在化した。

日配食品はPB商品開発の主要な対象領域である。『平成23年スーパーマーケット年次統計調査報告書』によると、「今後、PB商品を強化していくカテゴリーは何か」(複数回答方式)という問いに対して、日配食品と回答した企業は全体の59.2%と最も多く、一般加工食品の58.7%や惣菜の33.3%を上回っている。

実際、2012年春時点で、首都圏の総合スーパーの大型店舗を観察すると、生ラーメン、ゆでうどん、蒸し焼きそばの3主要商品は長さ1.8メートル(6尺)のショーケース3〜3.5台分とかなり広い売場スペースで展開され、NB、PB商品が比較購買可能なようにショーケースの平台部分に大量陳列されている。各社への聞き取り調査を総合すると、大手スーパーで生めん類の売上高の20〜35%はPB商品で占められていると推定されている<sup>9)</sup>。

以上のように生めん類は食品小売業において重要な売場であり、「NB対PB」というブランド間競争が活発化している代表的な商品である。そこで、2011年11月から2012年3月にかけて生めん類を多角化事業の一環として手掛ける総合食品メーカーの東洋水産、麺専門メーカー最大手のシマダヤ、中堅・中小メーカーの埼玉県蓮田市の岩崎食品工業、福島県郡山市の青木食品、そして調理めんの製造受託事業のニッセーデリカの5社に対する聞き取り調査(詳細は文末参照)を実施し、上記課題に即してメーカー対応の視点からPB商品の成長可能性と制約条件を検討することにする。

表2 有力メーカーのチルドめん類売上高(2011年度)

	本 社	資本金(百万円)	売上高(億円)	取扱商品等
東洋水産	東京	18,969	474	焼きそば、生ラーメン、うどん等
シマダヤ	東京	11,000	246	めん専門メーカー
ニッセーデリカ	東京	466	220	セブン&アイグループに密着
日清食品チルト	東京・大阪	100	153	生ラーメン、パスタ等
朝日食品工業	埼玉	1,000	114	豆腐、漬物を兼業
菊水	北海道	180	83	札幌生ラーメン等、伊藤ハムグループ
中野食品	埼玉	146	76	家族亭の子会社
名城食品	愛知	73	70	焼きそば、うどん、そば等
西山製麺	札幌	90	31	札幌生ラーメン、焼きそば等
恩地食品	大阪	20	30	関西拠点に食品、焼きうどん等

注:①各社有価証券報告書、ホームページ、日刊経済通信社調査等を基に筆者推定、②LL(ロングライフ)めんを含む、③一部調理めん、スープ、具材、乾めんを含む、④中野食品の売上高は2010年度。

## 4. 聞き取り調査の結果

### 4.1. 東洋水産

東洋水産は1953(昭和28)年、東京・築地市場で魚肉ハム・ソーセージ等水産物の加工食品メーカーとして誕生した。62年からは「マルちゃん」ブランドで即席めん製造・販売に乗り出し、日清食品に次ぐ第1位の市場シェアを有している。2011年3月期の連結売上高は3,059億円、純利益は124億円で、水産食品、海外即席めん、国内即席めん、低温食品、加工食品、冷蔵事業を展開している。そのうち生めん類を含む低温食品事業の売上高は634億円で、全体の20.7%を占めており、国内即席めん事業の同1,017億円に次ぐ規模を有している。

1975年、「焼きそば」(1人前、3人前)の製造・販売に着手し、2011年現在、年間200億円超と生めん市場最大の全国ブランドに育てた。うどんやラーメンを含む生めんの年間売上高は480億円見当と推定されており、約20%の全国シェアを持つトップメーカーである。生めん類市場全体は1995年半ば以降、逡減傾向をたどっているが、東洋水産の同事業売上高は横ばいないし微増しており、シェアはその結果、逡増傾向にある(『酒類食品統計月報』2012年4月号)。

看板商品は「焼きそば3人前」で、関東地域では50%前後の高いシェアを維持している。焼きそばは蒸しめんであるため、日持ちがせず、中小メーカーの多い典型的な地場商品だった。しかも、小売店でめん玉だけ購入して、家庭でソースをつくり調理するのが一般的だった。それを3玉入包装にし、ソースもいっしょに販売することで、消費者の強い支持を集めることに奏功した。「伸びにくく、弾力のあるめんとコクのある粉末ソース」というのが商品コンセプトである。

販売経路の構築にも工夫がこらされた。築地市場を拠点にして、創業時の魚肉ソーセージ等の水産加工品を八百屋や魚屋等で販売するという自社営業網を活用して、市場(イチバ)ルートを開拓する独自の営業部隊を組織化し、試食を重ねて地道に販売を伸ばした。現在、「塩」「あんかけ」など10品目を超える焼きそばを全

国販売しているほか、地域特性に合わせた「ちゃんぽんめん焼きそば」(九州・沖縄)や抹茶を練り込こんだ「瓦焼きそば」(中国・九州)等のエリア商品数品目を投入している。

「焼きそば3人前」は現在、希望小売価格275円で、スーパー店頭での実勢価格は178~198円程度で推移している。2000年ころ特売が広がり、大幅な実勢価格の下落が生じた。このときの経験から納品価格を引き上げる努力を払う一方、新製品の投入や新カテゴリーの構築を目指す取り組みに注力している。

まず2001年、「塩焼きそば」を発売し製品ライン拡張に乗り出し、03年には生ラーメン「北の味わい」シリーズを投入、2004年には鍋にそのまま入れる「鍋用ラーメン」をヒットさせた。「とにかく手数を多く出して売場を活性化して、店頭価格を維持する。その中から、ホームランでなくてもよいから、2塁打を2本打つことで得点する新ブランド・新カテゴリー構築に全力をあげた」(2011年11月聞き取り調査)。

新製品開発は200人規模の研究員・スタッフが抱える総合研究所が担っている。「鍋用ラーメン」では、昔ながらの細い中華めんの特質を受け継ぎ、乾めんと生めんの中間的なめん質をつくり出すため「さお掛け」という特殊な方法で成形・乾燥する製法を採用した。また、看板商品の「焼きそば」では粉末ソースのブレンド方法が中核的な技術で、同業他社の中にはソースの内製化を断念し、調味料メーカーから購入している例があるほど、おいしいソースをつくるのはむずかしい技術であるという(同調査)。

新製品開発力とともに、低温食品事業をささえているのは全国的な生産・物流体制である。生産体制は全国6工場に集約化し、製造から3日以内で店舗に納品する配送網を整備している。チェーン小売業の場合、午後遅い時間帯に発注情報が入り、同日深夜に配送センターに納品し、翌朝各店舗に配送されるのが一般的な手順となっている。発注量の変動に対して欠品を起こさない生産計画の管理と迅速な物流システムを構築し、広域展開する大手チェーンの信頼を勝ち取っている。

成長戦略の基本路線は明確である。「NB でや



りたい。ブランド戦略を徹底し、価格の安定化を図りたい」(2011年11月聞き取り調査)。

しかし、多様な商品群のシェアやブランド力にはばらつきがあり、全体の事業拡大のため、「焼きそば」以外の分野では、PB商品の製造を一部受託している。シェアの低い商品分野であれば、店頭シェア確保のため、カニバリゼーション(共食い)を厭わず、有力チェーンや共同仕入れ機構、生活協同組合のPB商品を製造している。うどんの場合がそうである。

うどんはめんやスープに顧客のこだわりが強いラーメンと異なり、コモディティ化の進んだ商品である。「稲庭うどん」のようにブランド化した一部商品を除くと、価値の差異化がむずかしく、低価格競争がいつも絶えない分野である。東洋水産は「セブンプレミアム」の「北海道産小麦使用うどん3食入」を製造している。同社のうどんの主力商品「玉うどん3食入」と競合しているが、「セブンプレミアム」は北海道産小麦を使用しているほか、めんを薄くして温かいメニューにも冷たいメニューにも適した汎用的な商品として開発した。

ちなみに、2012年2月の首都圏大型店舗における販売価格は東洋水産「玉うどん3食入」148円に対して、「セブンプレミアム」の「北海道産小麦使用うどん3食入」は128円と約14%(20円)ほど安い。

なお、2011年現在、東洋水産のPB商品の製造受託事業は生めん類の売上高の5%以下にとどまっていると推定される(PB商品の定義は注1参照)。

#### 4.2. シマダヤ

シマダヤは1931(昭和6)年名古屋市中で創業した製麺業界のパイオニア企業である。1950年ゆでめんを製造を開始し、55年東京都墨田区に島田屋本店を設立、関東での営業を開始した。1960年には日本で最初の自動ゆでめん製造装置を開発したのに続き、翌61年には木箱の中に入れていためんを個別包装化することに成功し、セルフサービス販売方式のスーパーでの大量販売を実現した。次いで、63年には東京都昭島市で長期常温保存可能なゆでうどんを加熱殺菌後

密封パックした完全包装めん工場(東京工場)を完成させ、83年には同工場を業界初の近代的な製めん工場に改築した。

1985年には総合食品メーカーの味の素と一時、業務提携を結ぶが、期待通りの提携効果が出なかったため、07年業務提携を解消、自主独立経営路線に回帰した。

生産部門は東京工場を含め分社化し、現在東日本中心にグループ12社13工場で家庭用、業務用生・冷凍めんを幅広く製造しており、シマダヤ本体は実質的には管理・販売会社として機能している。生産・物流機能面で地域性の強い業界特性を考慮し、工場を分社化することで地域に応じた雇用条件が設定でき、製造原価の低減を実現している。

2006年社長に就任した木下紀夫社長は、「研究開発型企業としてNBの新製品・新カテゴリーを創造していきたい」との経営の基本方針を打ち出している(2011年11月聞き取り調査)。

「おいしい笑顔をお届けします」という経営コンセプトを実現するための7つのビジョンのうち、第1項に「シマダヤブランドを守り、育てる」とあり、同2項に「独自の技術で市場を創造しよう」と記されている。

1980年いち早く東京都昭島市に開発研究所を設立、現在研究開発部は30数人の研究陣で製品開発・改良に取り組んでいる。1988年には水を流すだけで食べられる「流水めん」を発売し、その後毎年のように改良、新製品を投入し主力商品として育てた。翌89年には新技術で生タイプのカップめん「真打うどん」をいち早く発売したが、既存のカップめんメーカーの反撃を受け、工場増設が裏目に出て、業績が低迷した。

その後、本業の生めん重視に回帰し、94年東京ラーメンの代表格である「恵比寿生ラーメン」を発売し、99年には加熱殺菌後の品質管理を改善し15日間保存可能な準ロングライフ商品の「シマダヤのうどん」を投入し、新製品攻勢をかけた。その結果、過去5年間(2007~2011年)のシェアは第二位の10%前後で安定的に推移しており、2011年3月期の売上高は349億円で、純利益は15億円を計上した。

製品開発の技術的基盤となっているのが1978

年に実現した「クリーン・アンド・コールドシステム」と呼ばれる独自のチルド商品の衛生管理システムで、加熱殺菌を必須としない製法が可能となり、「流水めん」や「シマダヤのうどん」が開発された。加えて、97年から CODEX（国際食品規格）に基づく、独自の品質管理の認定システムを採用し、原材料の購入から物流・販売段階まで品質管理担当者による製品の微生物検査等のデータ化とチェックを怠っていない。

しかし、2000年にかけて総合スーパー、食品スーパーおよびコンビニエンスストアといった食品小売業系チェーンの勢力は一段と拡大し、上位チェーンへの集中化は着実に進んだ。他方で、生めん市場の縮減傾向の中で準ロングライフ商品が普及し、コンビニエンスストア等では天ぷらうどん等の調理めんが伸びた。

それに伴い、全国的な生産・物流網を整備した総合食品メーカーや特定チェーン向け商品の製造受託を引き受ける中堅メーカーの勢力が拡大し、NB商品の育成を基本とするシマダヤとしてもグループ企業の生産維持のためにはチェーン系小売業向け PB 商品や専用商品の製造を、ある程度引き受けざるを得ない状況に陥っている。

2011年現在、生めん類（チルド商品）の売上高のおよそ10～15%が PB 商品で占められていると推定される。これはトップの東洋水産と比べて、高水準である。

PB 商品の製造受託事業は赤字を出していないが、メーカーの利益と固定を合算した限界利益率は NB 商品と比べて、低下するという（2011年11月、12年3月聞き取り調査）。

その理由は、第1に、NB商品は工場の生産ラインが一日通して同一商品で稼働できる十分な量があるのに対して、PB商品は数量が少なく、生産が数時間で終了するためである。段取り替えが発生し、設備維持費や人件費等の製造固定費が割高となる。

第2に、メーカーの利益が圧縮される。PB商品の店頭販売価格が NB 商品と比べて、大幅に引き下げられても、小売り側は「粗利益額」確保のため、大幅に高い粗利益率を要求してくるのが通常であり、メーカーの取り分は「額」、「率」とともに圧縮される傾向にある。

第3に、物流費が変わってくる。受託した PB 商品の生産工場の場所や小売業の配送センターへの納品場所・頻度・ロット、そしてセンター利用料でメーカーの負担する物流費が増大する場合がある。

チェーン小売業の勢力拡大に伴い、工場の操業維持のためには PB 商品の製造受託事業は不可避となっているが、新製品開発に注力し、NB商品中心の営業力強化を図るとの基本方針は不変である。現在、100品目見当の商品を扱っているが、毎年春夏、秋冬シーズンごとに販売重点商品を決めて、広告宣伝や棚割り確保の営業を続けている。

特に、売上高の75%が東日本で占められており、西日本の営業活動の強化が課題となっており、2004年には滋賀県近江八幡市の老舗製麺メーカー、丸中製麺に資本参加し、グループ力の拡充に布石を打ち、次いで11年には西日本営業本部を立ち上げ、名古屋、大坂支店を中心として営業体制の拡充を図っている。

#### 4.3. 岩崎食品工業

岩崎食品工業は1951（昭和26）年、小麦の産地として知られた埼玉県蓮田市で精米・精麦・製粉加工業者として創業し、1954年有限会社「岩崎製麺工場」を設立した。当初は乾めんを製造していたが、東京オリンピックが開催された1964年頃、生めんの消費が伸び始めたのに着目し、製造を開始した。当時はスーパーの成長期と重なり、包装されたゆでめんのセルフサービス販売が伸びた時期である。岩崎食品は手づくりうどんの味を機械生産でもつくり出すことを目標に、自社機械設備を開発し、オーケー等首都圏のスーパーとの取引を拡大した。

1970年代初めには地元出身の幹部社員が在籍していたイトーヨーカ堂との取引が始まり、埼玉県に集中出店した同社の主要取引先の1社となり、店舗直納式で取引を拡大し急速に業績を伸ばした。1976年には本社工場を完成させ、うどん・そばで1日5万食の生産能力を確保し、夜勤体制を敷いてスーパーへの即日納品を実現した。夜10時30分に受注した注文を明け方4時頃まではスーパーの日配食品センターに納品し、

そこから一括して各店舗に開店前に配送された。一時はイトーヨーカ堂との取引は売上高の過半を占めた。

しかし、1990年代に入ると、スーパーの成長は鈍化し、同時に生めん市場の伸びも頭打ちとなった。イトーヨーカ堂と取引していたゆでうどん・そばメーカーは、同社グループに密着し、事実上の専属メーカーとして伸びていく企業と、独立路線を歩む企業とに分かれた。前者の代表例がニッセーデリカであり、後者の例が岩崎食品である。

「生めんは季節による需要変動が大きい。特定1社との取引依存度が高まると、需要が急増する夏場に生産ラインの確保ができなくなる。大手チェーンの成長に合わせて投資するのはむずかしい」と、岩崎一隆社長は独立路線の理由を説明する。事実、新規大型投資は1994年の蓮田市の清水工業団地内で新工場を竣工して以来、控えている。

2011年度売上高はうどん、そば、きしめんなどで約20億円と推定され、業界中位のメーカーである。業務用含めてセブン&アイと日本生活協同組合との取引が多く、両者で全体の65~70%を占めており、ヤオコー等他の取引先含めてほとんどがチェーン小売業である。また、PB商品ないし特定企業向け専用商品が全体売上高の過半を占めている。

岩崎食品は、地域性の強いめん市場の特性に着目し、新たな道を模索し始めている。蓮田・清水工業団地の新工場が完成した後、創業時の乾めん事業を再開したのがその1つである。卸を介さない直販方式で、製造原価40円のめんを100円で売るところを1食70円で販売するのが狙いである。2004年には別会社「翁の郷」を設立し、本社工場脇に直販所を設置したほか、インターネット取引を拡大し、乾めん事業を年商1億円(2011年)の規模にまで育てた。うどん・そば・きしめん分野で、「島田造り」という製めん法を基礎にしたブランドの構築に取り組んでいる。

「島田造り」とは、切り出した生めんをさおにかけて乾燥させる伝統製法で、めんが形状が日本髪の島田まげに似ていることから、そう命

名された。口当たりのよさとこしの強さが特徴である。加えて、ラーメンで「伊之助三代目」というブランドを導入し、縮れ細めんや極太めん等多様なめん質を提供して新たな客層の開拓を図っている。

#### 4.4. 青木食品

青木食品は1922(大正11)年、郡山市富久山町で青木製麺所を創業し、戦後1971年設立された地方中堅メーカーである。「品質第一」を経営理念として掲げ、東北地方一円でゆでうどん・そば、生ラーメン、焼きそば、乾めん「青木」ブランドを構築し、84年には同町に本社工場を増設し、新工場とした。地元スーパーと緊密な取引関係を結び、業績を順調に伸ばしたが、1990年代に入ると、地元スーパーに依存した経営路線は壁にぶち当たり、個人用、業務用の一般販売ルートの開拓も思うように進まず、しだいに経営はしりすばみ状態となった。そこで、2005年有力食品卸のスターゼンの傘下に入り、資本増強と生産管理の改善に取り組んだ。

2011年9月には郡山から車で20分ほどの距離にある本宮市工業団地に本社兼工場を移転、23億5,000万円を投じて約2万7,000平方メートルの敷地に総床面積6,700平方メートルの2階建て本社兼工場を完成させた。現在、スターゼンが株式の93.5%を取得している。スターゼンから転じた馬見新博会長は、新工場建設の狙いをこう説明する。

「生めん類の主要販路はいまやチェーン小売業である。その取引拡大のためには製品の安定供給に加えて、大手メーカー並みの高い品質管理能力が求められている。新工場建設で何とか準大手の地位を確保したい」(2011年11月聞き取り調査)。

東洋水産から生産管理の専門家である田中博一社長を招聘し、「業界最高水準の技術の粋」(田中社長談、同上調査)を集めた理由がそこにある。スーパーや生協は粗利益率や納品精度はもとより、異物混入含めた商品に対する消費者クレームの防止までメーカーに対して強く求めるようになった。担当バイヤーは取引に先立ち、必ず工場に足を運び、150~200箇所におよぶ細

かなチェックリストに基づき工場の品質・衛生管理状況を検査・評価するのが常識となった。仕入れ量の多い有力小売業ほどメーカーに対する品質・衛生管理の要求水準は高い。

生めん市場が大手食品メーカーの参入により構造変化を起こした要因がそこに見出せる。有力小売企業は中小メーカーに対しても大手食品メーカー並みの品質・衛生管理水準を求めてくる。人的、資金的、技術的に、それに答えることのできない中小メーカーは存続がむずかしくなったというのが馬見新会長の経営判断である。

新工場を見学した。小麦粉等の原料の貯蔵・計量・混合からめん帯の圧延・切り出し、ゆで・水洗・殺菌・包装まで全工程が密閉された工場におさめられ、工場内では虫やほこりに入らないフィルター付きの空気清浄器が回っている。工場入口も、従業員が自ら鏡を見て服装をチェックし、ローラーで体に付着したローラーが備えられた場所やエアシャワー、靴の清浄・殺菌と二重、三重のチェック・ポイントが設けられている。

品質検査室では延べ7人の技術者が1日製品、半製品を約100種類抜き取り、塩分や水分の状態、加熱処理状況、食感等々を検査する。原料の配合・加水やめん帯の圧延・切り出し、殺菌・包装の各工程は自動化されており、「理論的には異物混入の可能性はかぎりなくゼロに近い」(田中社長談、同上調査)という。

新工場のもう1つの強みは、生産性の高さである。新工場は1直55人体制で、6つの生産ラインを動かし、1日約20万食を生産している。生産部門の人員は生産工程の自動化により3分の1削減できた。また、地下水の利用が可能となり、その面でもコストが節約できた。福島、宮城両県では「青木」ブランドのゆでうどん、生ラーメン、焼きそばが販売されているが、売上高の4分の3以上は「セブンプレミアム」や電鉄系8社会等、相手先小売業のブランドがついたPB商品と特定小売業向け専用商品が占めている。PB、専用商品の販売価格は当然、低く抑えられており、量産効果で利益を出すしかない。その点で1日30万食の生産能力を有する新

工場の生産性と操業率の向上が経営の先行きを左右することになる。

生産性の面では少なくとも効率化の基礎は達成された。たとえば、店頭価格3食入130円のゆでうどんをPB商品として供給したと仮定すると、小売側のマージンが30~33%だから、出荷価格は87~91円程度となる。そのうち原材料価格が50%以上を占めているが、製造費や営業費を差し引いて、1食2円の利益が残れば、1年365日操業して、月間600万食の生産量で、同約1,200万円の利益が出る計算となる。現経営陣は、そのような量産効果により経営立て直しを図る腹積もりである。

しかし、現実には新規投資に伴う設備償却負担がある場合、損益状況は苦しくなる。2011年度売上高は約19億円まで拡大したが、当面は設備償却等の固定費が「薄利」を上回るの、赤字経営が続く見通しである。ただし、生産能力は1日30万食までであるので、配送可能で市場の大きな関東地域で販売を伸ばすことができれば、利益が固定費を上回り、収益体質が改善されると、営業力の強化に賭けている。

#### 4.5. ニッセーデリカ

ニッセーデリカはセブン&アイ・ホールディングスとの取引が売上高の90%を超える特異なめん専業メーカーである。千葉、神奈川、福島、愛知県の4工場で、1日平均約20万食の商品を製造している。主力商品はざるそば、冷やし中華、焼きそば等の調理めん、東京、中京・東海、東北地域にあるセブン・イレブン・ジャパンの約4,500店舗に対して平均20~30品目を供給している。同時に、セブン&アイ・ホールディングのPB商品「セブンプレミアム」で、チルドの生ラーメンや焼きそば等5品目の製造を受託しているほか、ヨークマートやデニーズとも取引があり、セブン&アイとの取引関係が極めて緊密である。

セブン&アイ以外では一部有名ラーメン店チェーンと取引しているほか、2011年初め高級NB商品「つけめん一心」を発売し、全国のイトーヨーカ堂で販売した。2012年3月期の売上高は220億円と順調に伸び、生めん業界では東洋水

産、シマダヤに次ぐ位置に相当する規模を有している。

業容同様、ニッセーデリカの生い立ちは特異である。代表取締役会長の川手正一郎は戦後、山梨県の同郷の元首相石橋湛山の選挙運動を手伝ったのが縁となり、鳩山一郎の政治活動のブレーンとなる。そのかたわら、1964(昭和39)年山梨に機械工具の製造・販売会社ニッセーを設立した。その後、食品事業に手を広げ、北海道等の産地直送ラーメンの販売事業に乗り出し、旧知のイトーヨーカ堂役員のおついでで、同社との取引が始まった。

大きな転機は1990年代にやってきた。1994年、セブン・イレブンの専用商品製造受託をしていた神奈川県が生めんメーカーの経営が不安定化したため、その工場を引き受けるかたちでニッセー津久井デリカを設立した。その後、96年やはりセブン・イレブンと取引していた別の生めんメーカーの福島、千葉工場の経営を継承し、98年神奈川、福島、千葉の3工場の経営を統合してニッセーデリカを設立した。

ニッセーデリカは現在、セブン・イレブンの調理めん専用工場を運営し、弁当、総菜等メーカーとともに、セブン・イレブン向け専用商品を企画・開発する日本デリカフーズ協同組合(略称、NDF)に参加し、調理めん部会のリーダー企業として商品開発・改善に取り組んでいる。弁当・惣菜等の分野ではほぼ同様の業容でセブン・イレブン専用商品の製造受託事業で年間売上高1千億円を超えるわらべや日洋等の例があるが、ニッセーデリカは調理めんメーカーとしては国内最大級の規模を有している。

特定小売業向け調理めん類の製造受託事業には、NBメーカーにない経営上の功罪がある。矢作[1994]や今回の聞き取り調査(2012年3月)から、次のように要約できる。

プラス面は第1に、生産した商品の販売チャネルの開拓や販売促進策が不要であり、いわゆる営業費用の負担が少ない点である、NDFにはセブン・イレブンと取引している製造受託している米飯、調理パン、惣菜、調理めん、漬物等のメーカー約90社が参加し、原材料や包装材の共同購入、原料メーカーや包材メーカーを含め

た共同商品開発し、その他品質・衛生管理等の部会・分科会を設置している。

ニッセーデリカからも常時、5、6人の商品開発担当者らが参画し、武蔵野、エスビー食品系のヒガシヤデリカから調理めん部会のメンバーと毎年春夏、秋冬のシーズンごとに新商品を開発し、売場に投入している。どの地域のどの店舗に商品を一括供給できるかはセブン・イレブン本部との長年の取引関係の中で決まっており、NB商品のような頻繁な商談や販促企画といった営業活動は不要となっている。

第2に、NB商品と比較して、需要予測がしやすく、生産計画を立てやすい。無論、新製品の売れ行きや競合チェーンの動向、天候等の要因により需要は微妙に変動するが、事前に供給エリアと店舗数はほぼ確定しているので、生産計画や日々の作業工程表は作成しやすい。

第3に、NDFでは集団の商品開発体制が採用されているため、他の調理めんメーカーや食品メーカー、原料・包材メーカーとの交流を通して、商品開発技術や生産管理について学習できる。異業種から転身したニッセーデリカにとっては大手食品メーカーや小麦粉、調味料、具材メーカーと1つのチームを構成して、商品開発に取り組んできた経験の蓄積は経営強化の基盤となっている。

逆に、マイナス面もある。一番大きな問題は、適正利潤の確保である。ニッセーデリカの営業利益は2、3%と推定されるが、新規工場建設に伴う償却負担を考えると、同5%は確保したいというのが供給メーカーとしてのスタンスである。担当エリアの店舗数の増大や担当エリアの拡大に伴い、数年に1度、新工場建設や増設が必要となる。最近では、2000年、需要増に対処し千葉工場を新設した。年間3千万食を供給する同社最大規模の工場で、総投資額は約50億円に達した。

メーカーの立場にたつと、小売り側が売価を決めるうえに、原料価格含めて原価構成はすべて把握されているので、うま味が乏しい。原料歩留りや生産合理化で製造原価を切り下げる経営努力にも限界がある。にもかかわらず、小売り側の出店計画や商品企画に応じて生産体制を

整備しないといけないという窮屈な経営を強いられる。これは製造受託業の共通の悩みである。

米飯、調理パン、調理めん等幅広くセブン-イレブン専用商品を供給している武蔵野代表取締役 CEO (最高経営責任者) で、日本べんとう振興協会会長 (当時) の安田定明の発言を紹介しておこう。

「われわれベンダー・メーカーサイドとしても戦略商品を担っているわけですから、適正利潤をいただきたい、ということです」(『コンビニエンスストア新聞』2008年7月15日付)。

もう1つの大きな問題点は、季節変動である。これは岩崎食品が指摘している点でもある。小売り側の出店計画や販売計画は事前に示されるので、需要予測はできるが、調理めんの需要は夏のざるそば・冷やし中華のシーズンに2.5～3倍に跳ね上がる。この激しい季節変動に対応するのは容易なことではない。

特に、コンビニエンスストアは欠品管理が厳しい業態である。工場では夏のピーク時に合わせて5ラインを設けていても、通常は3ラインしか動いていない。残り2ラインは遊ばせておくのが通例である。それが、夏のピーク時には5ラインのフル操業となる。全社生産量は1日20万食から、一気に60万食に跳ね上がる。

それに伴い、千葉工場を例にとると、平常時250人の従業員が650人に急増する。隘路となるのが人手の確保である。国内では人手の確保がむずかしいので、わざわざ海外で季節労働者の現地募集活動を行っている。当然、費用がかさむ。

今後の経営の方向について、正一郎の跡を継いだ息子の川手康正代表取締役社長は、めん専業メーカーとして技術力を強化して、新製品開発を活発化する方針を打ち出している。初のNB商品「つけめん一心」には長年かけて開発した「三層めん」構造の技術がいかされている。3枚のめん帯を重ね合わせて、中はかたくてしっかりした歯ごたえがあるが、外側はもっちりした食感が味わえる商品で、太めんだが、ゆで上げ時間が短い高級つけめんである。さらに、

2011年からラーメン専門店向け生めん供給事業に着手し、業務用市場の開拓に向けて布石を打った。

## 5. 研究課題の検討

### 5.1. 研究課題①「PB 製造受託事業に対するメーカー対応の違い」

聞き取り調査した5社は、すべてPB商品の製造受託事業を行っていた。大手チェーンの購買力が大きくなる中で、販路を確保して、工場の稼働率を維持するためにはPB商品の製造を受託せざるを得ない状況にあることを確認することができた。しかし、PB受託製造に対する対応はメーカーによりかなり異なっていた。

業界トップの東洋水産と同第2位のシマダヤは、ともに自社NB商品のブランド価値を高める経営戦略を基本として、新製品開発を重視していた。それに対して、中堅メーカーの岩崎食品と青木食品の両社は強力なブランド商品を育てることができず、独自の販路形成が困難を極めていた。その結果、PB商品の製造受託事業に生き残る道を見つけ出した。また、PB商品の製造受託で伸びてきたニッセーデリカは取引先小売企業と緊密な関係を事業の中心としながら、蓄積してきた技術を活用してNB商品開発や業務用市場の開拓に挑む新たな事業拡大への布石を打っていた。

PB商品に対するメーカーの対応の違いは、1つには新製品の開発力の差に起因しているといえる。ブランド価値は、たとえば、コココーラの原液配合レシピや味の素のうま味調味料をつくり出すアミノ酸製造技術等々の独自技術を基礎として、創造されている(石井, 1999)。それに該当するNBメーカーの中核技術の有力候補は、東洋水産の焼きそばの濃厚なソースや鍋ラーメンのこしのある細めんをつくり出す技術であり、加熱処理せず水に流すだけで食べられる「流水めん」や東京ラーメン独特の細めんを用いた「東京・恵比寿ラーメン」を開発したシマダヤのめんづくりの技術をあげることができる。両社はともに相当規模の製品・技術開発の研究陣を有していた。中小メーカーにはそのような

研究・開発体制が欠如していた。

もう1つは、その結果つくり出されたブランド力の差である。東洋水産は乾めん分野で獲得した「マルちゃん」ブランドの資産があり、生めん分野でブランド拡張できるのが強みである。シマダヤには関東地域中心に専門メーカーとしての高い企業イメージが経営資産としてあり、加えて本社所在地である「東京・恵比寿」というご当地ラーメンのヒットにより、ブランド資産を拡張することにある程度奏功した。中小メーカーには、そのようなブランド資産が乏しい。

岩崎食品はブランド資産の不足を補うため、「島田造り」という技術をしてこにブランド構築に挑んでいる。生めん市場全体の成長限界を受け止め、さらには PB 商品の製造受託事業特有の困難さを自覚し、乾めんの直販事業という新規事業で何とか活路を開こうとする意気込みがみられた。

ニッセーデリカは、製粉メーカーや調味料メーカー等とのコンビニエンスストア向け調理めんの共同開発の経験を積み、技術力を蓄えた。その独自技術を駆使して、NB 商品や業務用商品の開発・販売に挑んでいた。

しかし、ブランド価値の創造には認知度の向上や知覚品質の差異化といった高いハードルが待ち構えている(和田 [2002])。実際、各社は「NB 商品はあまり売れていないので、2012年春いったん終売にした」(ニッセーデリカ)、「乾めん事業のブランド化はまだ始まったばかり」(岩崎食品)という厳しい現実に直面している。

## 5.2. 研究課題②「ダブルブランド戦略の展開と課題」

予想通り、NB 商品を軸に事業を展開する東洋水産とシマダヤは PB 商品の製造受託には消極的だった。しかし、両社の対応には微妙な差が認められた。焼きそばで圧倒的なシェアを有する東洋水産は、「焼きそばでは PB 商品をつくらない」との方針を堅持しており、PB 商品が生めん売上高に占める割合は極めて低かった。それでも、シェアの低いうどん等では「セブンプレミアム」の製造受託事業を行っていた。うど

ん・そばは地場メーカーが多く、ラーメン・焼きそばほど大手による寡占化が進んでいないためである。スーパーの棚割りシェアを拡大するために、大手小売企業の PB 商品製造を受託したと推測できる。

それに対して、シマダヤの PB 比率は東洋水産より高い。東洋水産の「焼きそば」のような圧倒的なシェアを持つ看板商品が見当たらない。「流水めん」や「東京・恵比寿ラーメン」といったヒット商品は個性的なブランドだが、市場全体に占めるシェアはそれほど高くない。群雄割拠の中で自社 NB が埋没しがちな状況に陥っている。シマダヤの得意とするうどん・そばはコモディティ化が進んでおり、ブランド資産の蓄積・拡張が困難な分野である。「めんのシマダヤ」の悩みがそこに見出せる。

大手 NB メーカーへの聞き取り調査で明らかになったのは、売場確保の競争の激しさである。それがダブルブランド戦略を採用する大きな理由となっている。有力スーパーの大型店の生めん売場はそば・うどん、焼きそば、ラーメンの3種類の商品群で構成されており、それぞれのカテゴリーで、おおよそ20~35品目の商品を扱っている。しかし、平台で大量陳列させている商品は2ないし3品目で、そのうち1品目は必ず PB 商品である。となると、残り1ないし2品目の NB 商品しか大量陳列されない。これは、なかなか厳しい生存競争である。

なぜなら、大手メーカー1社でもそば・うどん、焼きそば、ラーメンのそれぞれで複数ブランドを持っている。しかも、NB 商品は常時、大量陳列される保証はなく、通常は新製品投入のタイミングや販売動向、取引条件を勘案して、一定期間で切り替わる。その点、PB 商品は長期間にわたる大量陳列が維持される。しかも、入札方式か否かにかかわらず、各メーカーにとって自社が製造受託しなければ、競争相手が引き受けて売場シェアを確保することが目に見えている。市場規模が縮減する中で、売上高規模を維持するにはシェア拡大しか道はない。その分、競争心理が強く働きやすくなる。

メーカー間の競争心理にはメーカー側の事情も作用している。メーカーは設備投資をし、従

業員を雇用している。黙っていても償却費や人件費といった固定費は発生する。PB 商品1品目当たりの生産量は、NB 商品と比べると、大幅に少なく生産効率はよくない。それでも、出荷価格から原材料費や光熱費等の変動費を引いた限界利益がある程度確保できて、固定費をカバーすることができれば、つまり赤字にならなければ、PB 商品の製造を引き受けない特別の理由はないと、大手メーカーはそろって「消極的受託論」を口にする。

大手NBメーカーは傘下に多数の工場があり、単独少数の生産拠点しかない中堅メーカーと比べて、季節変動や物流の面で有力小売企業に対するPB商品供給に対応しやすい条件が整っているのも、確かである。したがって、「3食入焼きそばではPBはやらない」(東洋水産)、「流水めんのブランドは守る」(シマダヤ)という基本的なブランド戦略に抵触しない商品分野において、大手NBメーカーによるPB商品の製造受託は確実に増えているのが現状である。

これは、矢作[1976]の分析結果と一致する点と、必ずしもそうでない点との双方がある。トップメーカーの東洋水産は、看板ブランドの「焼きそば3人前」ではPB商品の製造受託をしていないが、他の商品カテゴリーでは製造受託していると述べた。その場合、自社ブランド商品と異なるセグメンテーションの商品かという点、必ずしもそうでない。「セブンプレミアム」の「うどん3食入」は北海道産小麦粉使用を訴求点にしているが、全国販売している自社ブランド商品「玉うどん3食入」と商品コンセプトや品質、価格帯の面で異なるセグメントとはいいたい。さらに、東北、信越、関東、静岡で販売している「北海道小麦を使った玉うどん3食入」と同一コンセプトである。

すなわち、矢作[1976]の分析結果①「NBメーカーは主力商品(東洋水産の場合「焼きそば」)以外のカテゴリーでPB商品を製造受託する」とは一致しているが、かりに、うどんを「準主力商品」とみなせば、そのブランド戦略は微妙に揺れ動いていることになる。

業界第2位のシマダヤは看板商品の「流水めん」や「恵比寿生ラーメン」以外でのうどんや

ラーメンで多くのチェーン小売業に対してPB商品を幅広く供給している。その意味では、矢作[同]の分析結果②「トップメーカー以外では主力商品でPB商品の製造受託例が相当数存在する」と一致していた。

しかし、シマダヤは生めん市場全体ではシェア第2位だが、うどん・そばに限れば、業界トップクラスの市場地位にある。その専業大手メーカーのPB比率が比較的高い水準に達している現状はNBメーカーとしてのブランド力の確立の困難さを示している。

また、矢作[同]の分析結果③については、東洋水産やシマダヤの場合、主力NB商品カテゴリーで明確なセグメンテーション戦略によるPB商品開発例は見当たらなかった。これは生めんの高級化といった差異化が容易ではない実態を反映したものと推察できる。

### 5.3. 研究課題③「PB製造受託事業の採算性」

小売り、メーカーの両段階において市場集中が進む中で、岩崎食品、青木食品、ニッセーデリカの3社はPB製造受託事業に生きる道を見出していた。しかし、先行きについては微妙な相違がみられた。青木食品は製造受託事業を中心に据え、近年、新工場を建設したのに対して、岩崎食品はPB商品の製造受託事業を継続しながら、乾めん事業の直販方式で局面打開を図ろうとしていた。ニッセーデリカは調理めんの製造受託という基本路線を堅持しつつ、NB商品の開発や業務用ルートの開拓に挑戦している。

3社間には、投資姿勢に確な違いが認められた。青木食品とニッセーデリカは近年、新工場建設に多額の投資をしているのに対して、岩崎食品は長年、新規投資に対して慎重な姿勢を保っている。青木食品は親会社からの経営支援を受け、小売りチェーン対応のPB商品の製造受託事業を獲得するため、会社の将来を賭けて大規模な最新鋭工場を建設した。「大手メーカーと同水準かそれ以上の生産・品質管理体制を整えないと、安心・安全にうるさい小売りチェーンの注文は取れない」という田中社長の言葉がその間の事情をよく物語っている。

しかし、青木食品の場合、新工場建設に伴う



設備償却費の負担が重く、当面、利益の出にくい経営が続く。PB商品の製造受託は、NB商品と比べて限界利益が低下するため、償却費を吸収しきれない。適正利潤が欲しいというニッセーデリカの立場も設備投資負担の重さを指してのことである。岩崎食品はそうした投資リスクを回避するため、償却済み設備を活用して、製造受託事業を維持するかたわら、直販ルートの開拓に乗り出したのである。

つまり、よほど大手小売りチェーンと緊密な取引関係を結び、新規投資負担に耐えられるPB製造受託事業の規模を安定的に確保できないと中堅メーカーの経営採算性は危うくなる可能性を示唆している。しかしながら、食品業界全体を見渡したとき、大手小売りチェーンと緊密な取引関係を結ぶことのできるメーカーは少数であり、多くは通常の売買取引のルールにしたがうアームズ・レングス (Arms' Length) 関係にとどまっている。

#### 5.4. 研究課題④「PB製造受託専門メーカーの成長力と収益力」

アメリカには、The Private Label Manufacturers Association (PLMA) というPB商品の製造受託企業の業界団体があり、トレードショー等を通じて専門メーカーの地位向上に努力している。1979年に設立され、現在世界各国のPBメーカーやマーケティング会社等が参加している。カナダの飲料メーカー、コッツ (Cott Corp.) はその代表的な企業で、自らの事業領域を、「プライベート・レーベル受託製造業」(Private-Label and Contract Manufacturing) と規定し、「垂直統合されたローコスト生産」が自社の強みであると主張している。世界最大の小売企業ウォルマートをはじめ欧米、メキシコ等の小売企業500社超のPB商品を供給し、2011年12月期売上高23億ドルで、純利益4,100万ドルを計上している。

日本においてもセブン・イレブン・ジャパン向け米飯・惣菜等専用商品の製造受託業であるメーカーの中から、わらべや日洋、武蔵野、フジフーズ等年間販売額600億円以上の企業が現れている(注4参照)。ニッセーデリカはその延長線上にある会社である。

しかし、特定小売業向け専用商品の専門メーカーは、営業網の確立や販売促進活動は不要となり、売掛金の回収が楽になる利点が享受できるが、経営面では窮屈になるのが避けられない。原価管理や収益データが小売企業に握られ、工場投資は店舗網の拡充に合わせて行わないといけない。

専門メーカーが「適正利潤の確保」を主張するのは当然のことである。ニッセーデリカの場合、とりわけ新規受託したPB商品の低収益性について言及していた。「鍋焼きうどん」や「ざるそば」等コンビニエンスストア向け調理めんの場合は、協同組合NDFに多数のメーカーが参画しており、長年の実績の積み重ねでメーカー、小売り、共同配送担当企業という3者間の粗利配分のルールが確立されている(矢作[1994])。しかも、調理めんは単価が高く、具材供給部分もかなりあるので、メーカーのうま味がまだ残されている商品である。それに対して、「セブンプレミアム」の「玉うどん3食入」や「しょうゆラーメン3食入」は、メーカー間の入札競争の過程で小売り側に原価を把握されて、メーカーの取り分がかなり圧縮されているとみることができる。

大手NBメーカーが製造受託事業に消極的な理由も、そこにある。シマダヤの木下社長は、「PB商品の限界利益は低い」と、問題点を指摘する。出荷価格から原料費等の変動費を引いた限界利益が低下すれば、利益が圧縮され、設備償却費や研究開発費等の固定費を捻出することがむずかしくなる。そうすると、NBメーカーの経営の屋台骨が揺らぎかねない。その点を懸念している。

それでは、なぜメーカーにとってPB製造受託業の利益は低くなるのか。図1は日本経済新聞社が調査報道した日本のカップめんNB・PBのコスト構造比較、図2は食品需給センター[2010]が聞き取り調査から推定した加工食品のNB・PBコスト構造比較、そして図3は、Quelch & Harding (1996) がNB, PB両方の商品を製造しているアメリカ加工食品メーカーから入手したデータである。

図1 日本のカップめんのコスト構造比較

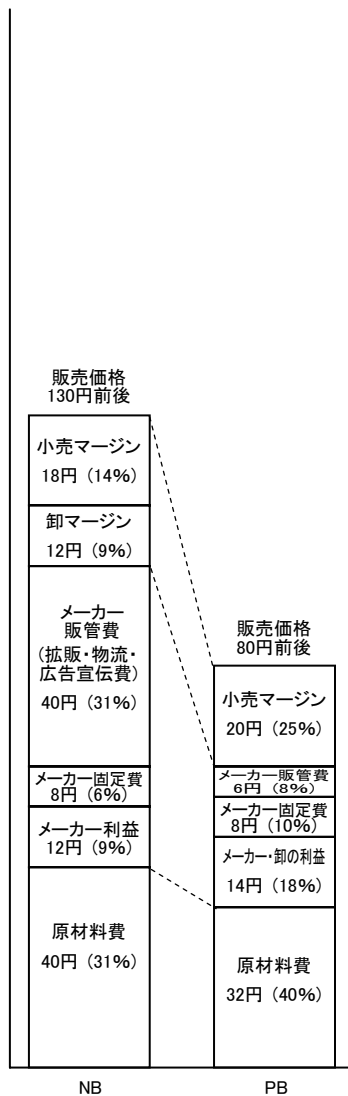


図2 日本の加工食品のコスト構造比較

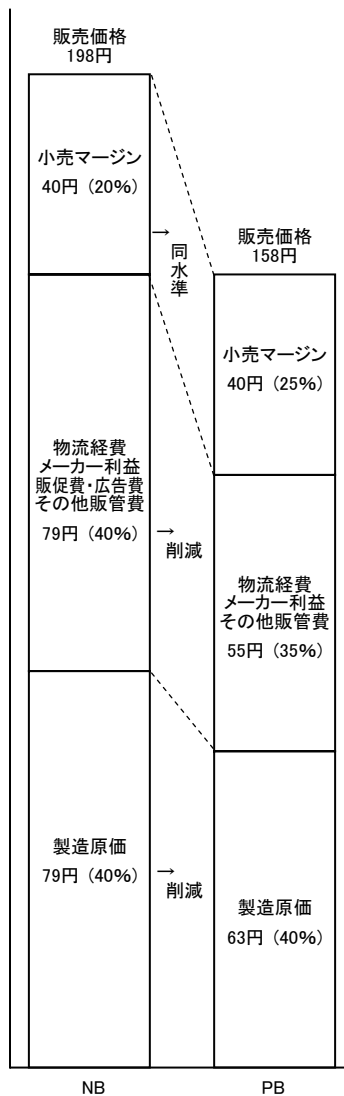
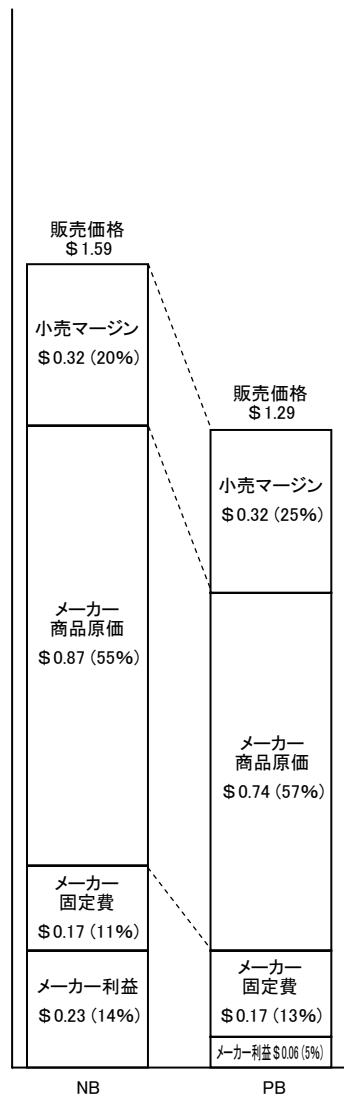


図3 米国の加工食品のコスト構造比較



注：①日本経済新聞 [2009] の32頁の図を一部修正・加筆して使用，②カッコ内の数字は販売価格に対する割合 (図2、3も同様)。

注：食品需給研究センター [2010] 5頁の図を一部修正・加筆して使用。

注：Quelch & Harding (1996) を翻訳，一部修正・加筆して使用。NB, PB 両方の製品を生産している単一メーカーのケース。

各図に共通している点がある。1つは、PB商品の小売価格はNB商品比で大幅に低下しているが、小売マージンは金額ベースで同一 (アメリカ、日本・加工食品) か、若干高い (日本・カップめん) 水準で維持されている。そのため、小売マージン率はアメリカ・加工食品25%、日

本・カップめん、日本・加工食品とも25%と大幅に高くなっている。そのしわ寄せがメーカー利益におよんでいる。アメリカの場合、PBのメーカー利益額は4分の1近くに減少している。日本・カップめんの場合、メーカー・卸の合算マージンは24円から14円と4割削減されている。

メーカーが「できれば NB 一本でやりたい」と考えている理由がよくわかる。

2つには、日米とも原材料費や製造費等の製造原価が絶対額で削減されている点である。低価格 PB 商品の場合は、原材料費や製造原価の低減もやむをえない措置ともいえるが、NB 商品比で品質は同等で、価格が低い「標準的 PB 商品」の場合、それでよいのか懸念される。

3つには、償却、人件費等の固定費の額はどの例でも不変である。これは当然の結果であるが、シマダヤや青木食品の項で指摘した通り、限界利益率の低下により固定費負担が重くなる点がメーカーにはつらいところである。

異なる点もある。日本の NB 商品の場合、メーカーの拡販費・宣伝広告費や卸の取り分が相当程度支出されているのに対して、アメリカの場合、その額が少ない。その意味では、メーカーと直接取引する日本の PB 開発効果はアメリカより大きくなる可能性が示唆されている。

要約すると、PB 商品開発は小売り主導で進められており、メーカーは厳しいコスト管理の中で原材料仕入れや生産合理化で利益を維持するぎりぎりの努力を強いられる実態が浮かんでくる。PB 商品の生産ロットは NB 商品と比べると、小さく、製造原価を引き下げる余地は必ずしも大きくないというのが聞き取り調査したメーカーの一致した見解であった。

競争関係にある複数小売業向けに PB 商品を供給している中堅メーカーは、製造原価の上昇を抑えるため、同一原材料と製品仕様でラインを効率的に動かし、「顔」（パッケージ）のみ各々の小売企業向けに変える専用商品づくりで、取引拡大と採算維持を図っていた。

しかし、そのように類似の PB 商品が市場に出回るとは、PB 商品で競争を差異化し、ロイヤルカスタマーづくりを目指す小売企業にとっては、決して望ましい状況ではない。3つのコスト構造比較で、いずれも原価が削減されている点は、たとえ低価格 PB だとしても品質保持に問題を残していることを示唆している。その意味では、小売りとメーカーが協働関係を構築して、独自の価値を提供する PB 商品づくりに取り組むことが双方に求められている大きな経

営課題となる。

## 6. 最後に

現状では、PB 商品の製造受託事業に関する研究は極めて乏しい。日本における PB 商品の浸透に伴い、PB 製造受託事業が果たしてデジタル産業における台湾系設計・製造受託企業のように、あるいはアパレル産業における香港系デザイン・製造受託企業のように、それぞれの産業のあり方を変革するような勢力として育つか否かはまったく不透明である。ただし、再三指摘したように、日本においてもすでにコンビニエンスストア向け PB・専用商品の製造受託で成長する企業群が存在している。

今回の聞き取り調査では、NB と PB というダブルブランド戦略をとる大手メーカー、PB 製造受託事業に依存する中堅メーカー、PB・専用商品の製造受託で伸びてきた専門メーカーという3つの異なる戦略グループに分類して、それぞれの PB 商品製造受託事業の実態を把握し、発展可能性と制約条件を分析した。今後は、先行するコンビニエンスストア向け PB 商品の製造受託事業の現状や小売り・メーカー間の協働関係の樹立、そして共同商品開発の方法を含めて、調査研究を深めることを課題としたい。

### 【注】

- 1) 日経 POS データは25企業144店舗を対象とした月単位の単品データベースで、対象企業はジャスコ、ユニー、サミット、関西スーパーマーケット、コープこうべ等の総合スーパー、食品スーパー、生活協同組合等を含む。対象商品は日経の大分類で「豆腐・豆腐製品」から「冷凍惣菜」まで加工食品で41カテゴリーある。今回のデータは、菓子、酒類は除き、チルド商品、飲料、乾物、調味料、即席食品、缶詰、パン、冷凍食品に絞り、集計した。

日経 POS データでは、NB、PB の分類基準をメーカーコードの有無に置いている。したがって、製造元のメーカー名が表示されている場合、それを NB とし、メーカー名が表示されていない場合を PB としている。そのため製造元のメーカー名と販売元の小売業者名が併記されている「ダブルチョップ」商品の場合、製造元のメーカーコードに

したが、NB 商品として集計されているが、本稿ではそれを PB 商品として集計し直した。たとえば、「CGC キューピーマヨネーズ」のような場合は PB 商品として集計した。ただし、商品属性は NB 商品と同じだが、小売業者による独自のブランド呼称がなく、包装等を一部分変えた特定小売業専用商品（食品業界では「留め型商品」と呼ぶ場合がある）は NB 商品として集計されている。

なお、本文中の PB 商品には、①販売元の小売業者名のみで販売され、独自のブランド名が表記されている（例：イオンの「トップバリュ」）、②製造元のメーカー名と販売元の小売業者名が併記され、独自のブランド名が表記されている（同：セブン & アイ・ホールディングスの「セブンプレミアム」）、③製造元のメーカー名のみ表記されているが、パッケージやブランド命名法を含めて当該小売企業専用商品であると認められる（同：生めんメーカーの特定小売業向け専用商品「〇〇メーカーの玉うどん3食入」）、④製造元のメーカー名が表記されているが、ブランド名は一般的で、当該小売企業専用商品である（例：セブン・イレブン・ジャパンの「ざるそば」）場合を含んでいる。

したがって、日経 POS データに基づく加工食品全体と各メーカーの PB 比率は算出基準が微妙に異なっている。

- 2) 国別 PB 比率は、PB や対象市場の定義の明確さ、およびデータ収集方法の妥当性を考慮すると、十分に信頼できるデータは極めて少ない。しばしば引用されるアメリカ系調査会社ニールセン社の「A Nielsen Global Private Label Report」(2009年データ、金額ベース)によると、欧州のグロスサリー（食品・日用品雑貨）小売市場の PB 比率は約 35%、アメリカでは同 20%弱と推計されている（同社ホームページ2011年3月4日）。
- 3) 日清食品はカップめん、エスビー食品はレトルト商品で「セブンプレミアム」の製造を受託している。
- 4) お握りの製造・販売業者だったわらべや日洋はセブン・イレブン・ジャパン (SEJ) との取引を契機に SEJ 専用商品のお握り・弁当・惣菜製造受託業に特化して急成長し、2012年2月期連結売上高 1,633億円、純利益18億円を計上している。そのほか、SEJ 専用商品の製造受託企業としては武蔵野やフジフーズがあり、年間売上高600億～800億円規模と推定されている。その成長過程は矢作 [1994] 参照。
- 5) ちなみに、富士経済『PB 食品市場の実態調査 2011』(調査実施期間2010年10月～同年12月)によると、2009年総合スーパー、食品スーパー、コンビニエンスストア、生活協同組合、共同仕入れ機構

等の日配食品売場で販売される生めんの PB 比率は13.0%と推計されている。

#### 【聞き取り調査の実施】(肩書は当時)

- 2010年3月：青木食品・馬見新博社長、田中博一取締役統括工場長。
- 2011年11月：全国製麺協同組合連合会・原田勝雄事務局長。  
青木食品・馬見新博会長、田中博一社長。  
シマダヤ木下紀夫社長、平野亨東日本営業本部広域営業部長。  
東洋水産・近藤英次常務取締役低温食品本部本部長、大北正裕同本部チルド部部长、瀬口智洋同部商品企画課長。
- 2011年12月：岩崎食品工業・岩崎一隆社長。
- 2012年3月：ニッセーデリカ川手康正社長。  
シマダヤ井堀達弘執行役員チルド事業部長、平野亨東日本営業本部広域営業部長、加藤優経営企画部長。  
その他、複数の大手小売企業商品開発役員。

#### 【参考文献】

- 石井淳蔵 [1999] 『ブランド 価値の創造』岩波書店。
- 大野尚弘 [2010] 『PB 戦略—その構造とダイナミクス—』千倉書房。
- 食品需給研究センター [2010] 『食品企業財務動向調査報告書—食品企業における PB 取組の現状と課題—』同センター。
- ダイエー社史編纂室 [1992] 『For the Customer ダイエーグループ35年の記録』アシーネ。
- 日本経済新聞社 [2009] 『PB 「格安・高品質」競争の最前線』日本経済新聞社。
- 日本スーパーマーケット協会・オール日本スーパーマーケット協会・新日本スーパーマーケット協会 [2012] 『平成23年スーパーマーケット年次統計調査報告書』スーパーマーケット統計調査事務局。
- 農林水産省 [各年] 『食品産業動態調査』。
- 富士経済 [2011] 『PB 食品市場の実態調査 2011』同。
- 矢作敏行 [1976] 「対抗力概念の再検討と多元的流通システムの展開」流通産業研究所・編『これからの流通産業』同研究所。
- 矢作敏行 [1994] 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。
- 矢作敏行 [1996] 「PB 戦略の枠組と展開」久保村隆

祐・流通問題研究会編『第二次流通革命—21世紀への課題』日本経済新聞社。

矢作敏行 [2000] 「プライベート・ブランドの発展過程—イギリス・スーパーマーケットの場合」 矢作敏行・編『欧州の小売りイノベーション』白桃書房。

矢作敏行 [2009] 「問われる『価値差異化』の連続性」『日経消費ウォッチャー』2009年8月号。

和田充夫 [2002] 『ブランド価値共創』同文館出版。

その他、新聞、雑誌、ホームページ等は本文中で引用。

Corstjen, J. and Corstjen, M. [1995], *Store Wars*, John Wiley and Sons.

Koskinen, S. [1999], “UK Private Label: European Brand Leader?” *The European Retail Digest*, Issue 21, March, OXIRM, Templeton College, Oxford.

Kumar, N. and Steenkamp, J.E.M. [2007], *Private Label Strategy*, Harvard Business School Press.

Padberg, D.I. [1968], *Economics of Food Retailing*, Cornell University.