

SUNTORY

慶應義塾大学商学部 小野晃典研究会

二〇一一年 夏合宿 於川口湖

ケースメソッド資料

サントリー

PB製品受託生産の是非

作成者

慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第8期生

石田陽一朗 岩崎裕士 荻野真央

鈴木もも 島本季依

AEON



開題¹

「サントリー、PB 製品の受託製造の是非」

長引く消費不況。全世界を襲い各国に不況をもたらした金融危機から 4 年が経過するが、未だに消費者の財布のひもは固いままである。日本もその例外ではなく、消費者の節約志向は今もなお続いている。

そのような消費状況の中、スーパーやコンビニでは PB (プライベートブランド) が好調である。PB とは、小売業者が自ら企画して低価格で販売する独自のブランド商品のことである。広告宣伝費がかからず、販売管理費も減るため、安価での提供が可能となる。これに対して、いわゆるメーカー品は、NB (ナショナルブランド) と呼ばれる。

PB の代表例としては、大規模小売業者であるセブン&アイ・ホールディングスの「セブンプレミアム」とイオンの「トップバリュ」が挙げられる。双方とも、多くの品種品目で PB が展開されている。PB は、かつては NB の粗悪品というイメージがあったが、近年、製造技術の発展と汎用性の高まり、および大規模小売業者出現による小売側の交渉力拡大の影響で、NB にも劣らない品質で消費者に提供されるようになった。こうした背景もあり、低価格で品質の高い PB は、節約志向の消費者の支持を獲得し、その売上は拡大の一途をたどっている。

イオンは、1994 年 9 月に PB ブランドである「トップバリュ」の展開を開始した。トップバリュシリーズの商品は、食料品・日用消耗品・化粧品・衣料品などの幅広い分野で販売されており、日常生活で購入する品目のほとんどをトップバリュ商品で揃えることも可能である。しかしながら、2008 年現在、日本にはビール系 PB 飲料は存在せず、イオンのトップバリュもその例外ではない。大規模メーカーによる寡占状態にあるビール業界においては、近年になって台頭してきたイオンを始めとする大規模小売業者の交渉力を脅威に感じて、PB 受託製造には難色を示してきたのである。その状況に業を煮やしたイオンは、韓国の某大手ビールメーカーと提携し、ビール系 PB 飲料を日本市場に導入することを計画し始めた。それにもかかわらず、四大ビールメーカーのうちトップ 2 であるキリンとアサヒは、今年も、2009 年夏季新製品分の PB 供給の打診を早々に断った。サッポロも慎重姿勢である。他方、サッポロを追い抜き、キリンとアサヒを追うサントリーは、返答待ちという状況にある。

他方、セブン&アイ・ホールディングスの「セブンプレミアム」は、2007 年 5 月、これまでセブンイレブンやイトーヨーカドーなどのグループ企業が個別に展開してきた PB を統合して誕生した。イオンのトップバリュと同じく、セブンプレミアムにも、ビール系 PB 飲料は存在しないものの、セブン&アイ・ホールディングスは、これまで、「共同開発」の名目で、セブンイレブン酒類取扱店舗限定商品を幾つかの大規模ビールメーカーに販売させることに成功してきた。しかし、共同開発さえ断ってきたアサヒはもちろんのこと、共同開発は受け入れてきたキリンもまた、セブンプレミアムへのビール系 PB 飲料の供給をかくなく断っている現状にある。そのような現状にあって、セブン&アイ・ホールディングスは、2009 年

¹ 本ケースは、慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第 8 期有志一同 (石田陽一朗・岩崎裕士・島本季依・鈴木もも) が、事実の一部変更を加え、作成した。当資料は、討論並びに分析の基礎資料として作成されたものであり、現実の企業戦略の巧拙を例示しようとするものではない。

夏季新製品分について、サントリーに対して、従来の共同開発品ではなく、PB「セブンプレミアム」製品として、ビール系飲料を供給してほしいと打診した。

サントリーとしては、イオンおよびセブン&アイ・ホールディングスの両者からの打診を受けることは、ビール事業の拡大を図る良い機会となるかもしれない。しかし、PB 製造をメーカーが請け負う場合、自社ブランドへの影響や既存商品とのカニバリゼーションなど様々な問題を考慮に入れなければならないため、手放しで喜べる話ではない。なお、セブン&アイ・ホールディングスに対しては、来季も PB ではなく共同開発商品として発売したいと回答する選択肢もあるだろう。この場合、PB とは異なり「セブンプレミアム」のような小売業者のブランド名を冠することはせず、あくまでメーカーの名（今回のケースの場合、サントリー）を冠した商品を、当該小売業者の店舗で限定発売することになる。他方、PB を受託製造した場合、前例に基づくならば、セブンプレミアムのパッケージ前面や、裏面ラベルの製造元欄に、サントリーのロゴや名称を入れることが可能である一方、トップバリュには、一切、情報が記載されない（製造元欄には「トップバリュ株式会社」と記載される）ことになるだろう。なお、各小売業者の店舗における限定発売という点に関しては、過去の経験から、共同開発商品にせよ PB 商品にせよ、売上高に心配はない。なぜなら、イオンおよびセブン&アイ・ホールディングスは、いまや日本の小売市場を支配する二大小売業者だからである。

以上のような状況を踏まえて、サントリーは、イオンおよびセブン&アイ・ホールディングスによる製造受託依頼に対して、どのように回答すべきだろうか。この問題を、サントリーの立場から論じてほしい。論点は極めて多岐にわたるであろう。すなわち、受託するか否かという回答には、大手ビールメーカー間および大手小売業者間の苛烈な水平的競争と、流通チャネルの覇権をめぐるのビールメーカーと大手小売業者の間の新しい垂直的競争を考慮に入れる必要があるだろう。また、もし受託するならば、どちらの小売業者の製品を受託するのか（イオンのみ・セブン&アイ・ホールディングスのみ・両方も可）、PB なのか共同開発なのか（ただし、イオンの場合には PB の代わりに共同開発を提案しても受け入れないかもしれない）、ビール系 3 分野（ビール、発泡酒、第 3 のビール）のどのタイプのビール系飲料にすべきなのか、また、パッケージ表面にはサントリーの名前を冠することを受託条件とすべきか否か、同様に、製造元としてサントリーの名前を記載することを受託条件とすべきか否か、といった様々な問題について回答しなくてはならない。これらの問題に対する貴君の回答の影響を受けて、自社（サントリー）・競合他社（麒麟・アサヒ・サッポロ）・流通業者（イオン・セブン&アイ・ホールディングス・その他の自社製品取扱店）の勢力図は、今後どのようになっているかについて、明確なビジョンをもって論じられない。

目次

- 1 ビール系市場と PB 市場について
 - 1-1 ビール市場の誕生と発展
 - 1-2 発泡酒市場の誕生と発展
 - 1-3 第 3 のビール市場の誕生と発展
 - 1-4 ビール系飲料の競合他社
 - 1-5 ビールの流通チャネルについて
 - 1-6 PB の歴史およびビール系飲料の PB
- 2 サントリーについて
 - 2-1 サントリーの事業概要
 - 2-2 サントリーの戦略
 - 2-3 サントリーの主力ブランド
- 3 イオンについて
 - 3-1 イオンの企業概要
 - 3-2 イオンの共同開発商品
 - 3-3 イオンの PB
- 4 セブン&アイ・ホールディングスについて
 - 4-1 セブン&アイ・ホールディングスの企業概要
 - 4-2 セブン&アイ・ホールディングスの PB への布石：流通システムの整備
 - 4-3 セブン&アイ・ホールディングスの共同開発商品
 - 4-4 セブン&アイ・ホールディングスの PB
- <補録> ビール系飲料にかんする消費者データ

1 ビール系市場と PB 市場について

1-1 ビール市場の誕生と発展²

日本のビール市場動向には歴史的背景が大きく影響している。1869 年に日本で初めてビールが製造されて以降、日本のビール産業は黎明期を迎えた。1860 年代当時、酒税は清酒のみに課せられており、ビールには酒税が課せられていなかった。しかし、1900 年に中国で義和団事件が起き、日本も軍備増強が必要となったため、1901 年 10 月、ビールにも軍備増強のために酒税が課せられることになる。これにより、資金力の弱い小醸造所はその負担に耐えられず、当時 100 社前後あったビールメーカーは次々に倒産や合併などによって姿を消していった。

1914 年の第一次世界大戦による大戦景気で日本のビール業界は活気づいたが、大戦後は反動的な不況が深刻化し、消費量の低下や安売り競争の激化などビール産業も混乱と低迷の時代を迎えた。1939 年、ヨーロッパで第二次世界大戦が勃発すると、価格統制令が施行され物価だけでなく原料や製造量まで統制を受けることになり、ビールの価格統制は、価格指定から始まり、都市、地方別に公定価格が設定され、やがては全国単一の公定価格となった。この間、ビールに課された酒税は、戦費調達のためほとんど毎年のように増税された。大戦後の 1949 年、ビール産業にも過度経済力集中排除法が適用され、戦後の新しい体制が出来上がるとともに、酒類配給公団が廃止されて、ビール会社は自由に出荷・販売できるようになった。1950 年には特約店ルートによる販売が開始されて本格的な競争が再開された。1952 年には原料統制が解除され、1953 年には戦前の最高水準を越す製造量を達成した。1955 年以降は所得倍増の波に乗ってビールに対する需要も大幅に伸びた時代で、戦前ではビール消費のほとんどが飲食店で行われていたのに対し、電気冷蔵庫が普及した時期が重なったことにより、家庭で飲まれるビールが飛躍的に伸びた。

しかし、ビールの年間販売数量のピークは 1992 年の 686 万 kl であり、その後は年々減少し、2007 年の年間販売数量は 321 万 kl まで減少した（国税庁「酒税課税関係統計資料」より）。このように、近年は消費者のビール離れが深刻化している。その理由は、消費者の生活防衛意識の高まりによる低価格の発泡酒や、第 3 のビールといわれる新ジャンルの酒類の台頭などが考えられる。

1-2 発泡酒市場の誕生と発展

発泡酒は麦芽比率の低いビールの一種、またはビール風アルコール飲料である。発泡酒は、戦時中にビールの原材料不足に悩んだビールメーカーによる一種の対処法、参入障壁の高いビール製造、高いビールの税率、1989 年（平成元年）以来のビールの低価格競争を主な要因として、1990 年代中盤から日本で展開されている。

戦後、発泡酒に一定量までの麦芽の使用が認められるようになったことや、ビールよりも参入コストと税金が少なく抑えられる利点があったことにより、参入障壁の高いビールを避けてビール風味の発泡酒に

² この節は、中井茜・山口真美（2007）、「ビール業界～キリンホールディングスとアサヒビール～」，関東学院大学経済学部福田哲也ゼミナール 2007 年度卒業論文を参照して執筆した。

参入する企業が現れた。1950 年代には数社から、ビール風味の発泡酒が製造・販売されていたが、多くの会社は数年で撤退した。これらの経緯から発泡酒で成功を収めるのは難しいと見なされ、それ以降、発泡酒は、酒税法で定義されてはいるものの、長期間製造する企業がない状況が続き、休眠状態のジャンルとなってしまう。

1989 年（平成元年）、酒類販売免許の取得基準が緩和され、大型ディスカウント店でビールを扱うことができるようになった。これによって、これまでの希望小売価格での売買が減り、大規模店間での低価格競争が起こった。それらの競争は、卸売業者やビールメーカーへの値下げ要望に帰着したが、そもそもビールはその小売価格のうち 46.5%が税金で占められているため、値下げの難しい製品であった。こうして、国内のビールメーカーが有効な対応策を講じないでいると、安い輸入ビールを取り扱う小売業者が急増したため、国内のビールメーカーは、危機感を募らせる事態となった。

かくして、ビールの値下げ策として、各社で研究が進められる結果となったのが、発泡酒である。当時の酒税法では、麦芽の比率が 67%（3 分の 2）以上のものをビール、それ未満のものを発泡酒とし、発泡酒はビールと比べると税率が大幅に安く定められていたからである。

1994 年、サントリーが、麦芽率を 65%におさえた発泡酒「ホップス」を販売することによって、低価格を実現させると、翌年には、サッポロビールが、麦芽比率 25%未満の「ドラフティー」を発売することによって、さらなる低価格に設定したために、発泡酒カテゴリーにおいて本格的な競争が開始されることになる。

当時、発泡酒は「節税ビール」と呼ばれ、味はビールと比べて劣ると評されながらも低価格が功を奏し、発泡酒の売り上げは好調だった。しかし、ビールの売り上げが低下したため、政府は 1996 年秋、酒税を改訂し、麦芽率 50%以上の発泡酒の税率をビールと同じとした。大手ビールメーカーは、これは発泡酒を狙い打ちにした改訂であり、製品開発を行う企業努力を無視した行為であると反発したものの、改訂は結局、施行された。

2003 年、酒税法がさらに改正され発泡酒は 10 円の値上げとなる。この改正が要因となり、さらなる安い税率のビール系アルコール飲料として、第 3 のビールが開発されることとなる。

ビールの売上が減少傾向にあるのに対して、発泡酒の年間販売量は、1994 年には 7,761kl、2007 年には 154 万 kl と登場以来 2000 年代中期まで拡大した。このように発泡酒はアルコール飲料の売れ筋商品でもあった。しかし、前述した 2 度の酒税改正や第 3 のビールが登場した影響で、チューハイなどに比べ、割安感が薄くなり、そのシェアは「第 3 のビール」に奪われつつある。

1-3 第 3 のビール市場の誕生と発展

第 3 のビールとは、ビールや発泡酒とは別の原料や製法によって作られた、ビール風味の発泡アルコール飲料である。2003 年の酒税法改正に伴う発泡酒の値上げにより、各ビールメーカーは消費者離れを懸念した。そこで、より低税率（低価格）になるよう麦芽以外の原料を使用して作った、もしくはビールや発泡酒に別のアルコール飲料を混ぜて作った、ビールや発泡酒と同じような味わいのアルコール飲料の研究・開発に着手した。

そして、2004 年 2 月にサッポロビールから発売された「ドラフトワン」が、麦芽以外の原料で作った製品（第 3 のビール）の第 1 号となった。それに続き同年 3 月サントリーからビールと麦焼酎をブレンドした「麦風」が発売された。その後、麦芽以外原料タイプの麒麟「のどごしく生」、アサヒ「アサヒ新生」が発売され、主要 4 社から第 3 のビールの製品が出そろった。

第 3 のビールは急速に勢力を伸ばして、かつては安さが最大の特徴であった発泡酒の売上に影響を及ぼすようになり、発泡酒のシェアを奪っていった。2003 年以降に登場した第 3 のビールの年間販売数量は、2003 年に 2,882kl であったが、2007 年には 127 万 kl へと急激に増加している（麒麟ビール HP「酒類市場データ」より）。また、ビール系飲料の国内出荷量の内訳をみても、2003 年は「ビール」60.7%、「発泡酒」39.3%であったのが、2007 年には「ビール」55.2%、「発泡酒」24.5%、「新ジャンル」23.7%となっている（麒麟ビール「国内酒類事業データ集」2009 年 5 月より）。

2006 年 5 月、税収不足に苦慮している国税庁は、「第 3 のビール」に該当する分類について、酒税法を改正し、350ml 缶にして 3.8 円の増税を実施した。その一方で、ビールに対しては、0.7 円の減税を行った。これまでビールメーカーは複雑な税率のすき間をぬって発泡酒、第 3 のビールと低税率の商品を開発してきた。しかし、2006 年に改正された新酒税法では、現在想定していない酒類が今後開発された場合は、酒類をその製法等に着目して、発泡性酒類、醸造酒類、蒸留酒類及び混成酒類の 4 つの酒類のいずれかに分類した上で、その酒類の一番高い税率を適用することも決められた。この改正によって、さらに新たな原料や製法を用いた「第 3 のビール」が誕生することは現実的に難しくなった。

1-4 ビール系飲料の競合他社

1994 年の規制緩和以降、多数の地ビール製造会社が誕生したものの、その後も 2008 年の現在に至るまで、麒麟、アサヒ、サントリー、サッポロの上位 4 社が、市場の 99%を占めている。特に上位 2 社のシェア争いは激しく、麒麟は 1972 年から 14 年間に渡り 60%前半の高いシェアを占め続け、首位を独占した。しかし、1987 年の「アサヒスーパードライ」によって 10%近くシェアを伸ばしてからは、アサヒはシェアを着実に伸ばし続け、1998 年にはビール単独、2001 年にはビールと発泡酒を合計したビール系市場におけるシェアでアサヒが 1 位となった。だが、第 3 のビールの登場により、発泡酒のシェアが第 3 のビールに奪われるのに伴って、2008 年には第 3 のビールに強い麒麟が再びシェア 1 位となった。

2008 年上半年期のビール系（ビール・発泡酒・第 3 のビール）における出荷額ベースのシェアは、1 位が麒麟で 37.5%、2 位がアサヒで 36.7%、3 位がサントリーで 13.0%、4 位がサッポロで 12.1%となっている（ロイター 2008 年 7 月 10 日付けの記事より）。注目すべきことに、2007 年までは 3 位はサッポロ、4 位はサントリーであった。サントリーにとって、シェア 3 位という業績は、ビール事業に参入した 1963 年以来初の快挙である。麒麟ビールは 2 月に、アサヒビールは 3 月に、サッポロビールは 4 月に値上げしたのに対して、サントリーは 9 月まで家庭用の缶ビールの価格を据え置いた。この戦略が、功を奏したのであろう。実際、東京都内のスーパーマーケットの販売担当者が「売れ行きを決めるのは安さ」（毎日新聞 2008 年 7 月 11 日付けの記事より）と断言する状況下において、サッポロビールの福永勝社長は、「（消費者の）生活防衛意識の高まりで、店頭価格差の違いが予測以上に影響した」（ロイター 2008 年 07 月 10 日付けの記事より）と述

べている。

サントリーは、ビール事業において、ビールでは「ザ・プレミアム・モルツ」、発泡酒では「MD ゴールデンドライ」、新ジャンル（第3のビール）では「金麦」を主力商品とし、売上高は1兆4,948億円、営業利益は752億円（2007年12月期）であるのに対して、競合3社は次のようになっている。

■キリンビール

シェアトップのキリンビールは、売上高、2兆3,035億円、営業利益は1,459億（2008年12月期）である。ビールでは「ラガー」と「一番搾り」、発泡酒では「麒麟淡麗」、新ジャンル（第3のビール）では「のどごし〈生〉」が主力ブランドである。

■アサヒビール

シェア2位のアサヒビールは、売上高1兆4,627億円、営業利益は945億円である（2008年12月期）。ビールでは「スーパードライ」、発泡酒では「スタイルフリー」、新ジャンル（第3のビール）では「クリアアサヒ」が主力ブランドである。

■サッポロホールディングス

シェア4位のサッポロビールは、売上高3,875億円、営業利益は129億円である（2009年12月期）。ビールでは「黒ラベル」と「エビス」、発泡酒では「北海道生搾り」、新ジャンル（第3のビール）では「麦とホップ」が主力ブランドである。

1-5 ビールの流通チャネルについて³

戦後は、全てのビールメーカーが同じような販売経路政策を行ってきた。その特徴は、免許制が施行されている酒税法、「酒税の保全及び酒類業組合等に関する法律」（以下、酒類業組合法）を前提とした流通系列化である。その手段として、二段階価格に基づく専売制が採られ、さらには都道府県ごとに店会制が採用されていた。つまり、担税物資という性格を考慮したうえで、流通系列化の手段を複合的に使いながら販売経路が構築されてきたのである。

流通系列化とは、メーカーが流通経路を組織化し、流通の主導権を握る方法の1つであり、「製造業者が自己の商品の販売について、販売業者の協力を確保し、その販売について自己の政策が実現できるように販売業者を掌握し、組織化する一連の行為」と定義されている（野田，1980）。流通系列化の根底には、メーカーと販売業者の支配・従属関係が存在している。特に、大規模寡占的なメーカーほど、主要なマーケティング手段として流通チャネルを支配しようとして、流通系列化を行っていた。

流通系列化の特徴は、ビールメーカーが特定の商業者（卸売業者・小売業者）に対して、売買取引を前提としながらも、ある一定範囲における販売権を独占的に与えることを通じて、それに伴う利益の保障を行うことである。流通系列化は、その性格上、商業者の社会的品揃え、モノの形成を実質的に制約する側面を持つ。商業者のメーカーに対する依存の程度にもよるが、特定のビールメーカーによる流通系列化の中に

³ この節は、大崎恒次（2010）、「ビールメーカーの販売経路政策と販売2制度Ⅱ：流通系列化の成立過程と特約店制をめぐる諸問題」、『青山学院大学社会科学紀要』、第38巻、第2号、pp. 77-107. および株式会社インテージ HP 内「アルコール市場動向—酒販免許規制緩和の行方—」を参照して執筆した。

組み込まれるということは、商業者にとって、少なからずその存立基盤である商業としての社会的中立性や自立性といった立場を弱めるということを意味する。しかし、そのような矛盾はそう簡単に顕在化するものではなく、1950 年代以降には様々な業界で構築された流通系列化は、高度経済成長を背景として、その恩恵を享受することができた。

流通系列化は、メーカーが強大なパワーを有しているがゆえに成り立った流通戦略である。しかし、2000 年代、メーカーの優位性は一気に崩れ去ることになる。その原因は、酒販免許制度の段階的規制緩和にある。2001 年 1 月には販売店間に一定の距離を置くべきと定めた「距離基準」が、2003 年 9 月には地域ごとに人口当たりの免許枠を定めていた「人口基準」が、それぞれ廃止された。さらに、2006 年 9 月には、既存業者を保護する「緊急調整地域」の指定もなくなり、実質的に完全自由化された。その結果、小売店が酒販免許を取得しやすくなっただけでなく、小売店が自分自身が販売するビール系を自由に選択できるという状態も生まれ、これまでのような流通系列化のモデルは完全に通用しなくなったのである。酒類の消費量が減少し続ける中で、酒類販売専門でないコンビニエンスストアやスーパーによる購入量は増加し続けている。その中でも特に、イオンやイトーヨーカドーといった大規模小売業者の存在感は年々大きくなってきている。

1-6 PB の歴史およびビール飲料の PB ⁴

日本よりも先行的に展開したイギリスの PB の発展段階は、Humphries & Samways (1993) によれば、4 つの段階に整理される。第 1 段階の 1970 年代は、低価格・低品質のジェネリック商品の段階、第 2 段階の 1980 年代前半は、NB の模倣による品質向上の段階、第 3 段階の 1980 年代後半は、プレミアム PB 導入の段階、そして、第 4 段階の 1990 年代前半は、PB 階層化の段階、である。ただし、イギリスの PB の発展段階におけるジェネリック商品の拡大は PB 初期の傾向なのか (Humphries & Samways, 1993)、それとも、1970 年代末以降、激化した値引き競争の下で 80 年代に入って積極的に再投入された結果なのか (矢作, 2000)、といった点で、上記の発展段階説には議論の余地がある。PB 戦略は、小売企業ごとに、そして、品目・カテゴリーごとに異なるため、PB の発展段階を単線的なものとみなすことは必ずしも適切ではない。

PB の発展が後発的であった日本の場合、その発展過程は、より一層、錯綜したものと考えられる。1960 年代から 80 年代半ばまでの第 1 の導入期においては、製品差別化ではなく低価格の実現を目的として、大手スーパーを中心に PB 商品の導入がはじまった。PB 供給に対応するメーカーは、大手ビールメーカーではなく中小メーカーに限定されていた。こうして供給される低価格 PB は、消費者から「安かろう悪かろう」とのイメージで受け止められ、大手スーパーの PB 戦略は頓挫することとなった。実際、日本最大の小売企業であったダイエーの PB 比率は、1981 年度の 20.7% をピークに減少に転じ、83 年度には 16.5% へと低下した。

1980 年代後半から 90 年代にいたる第 2 の成長期においては、こうした PB 不振の状況を打破するた

⁴ この節は、木立真直 (2010)、「日本における PB 展開方向と食品メーカーの対応課題」、『平成 21 年度 食品企業財務動向調査報告書』(社団法人食料需給センター) を参照して作成した。

め、小売企業は PB の品質向上を目指すことになる。とくに注目されるのは、1990 年代当時、躍進しつつあったコンビニエンスストアで、中食分野を中心にして品質訴求型の PB 商品やオリジナル商品が盛んに開発されていったことである。このとき、品質重視型の PB 供給に対応したビールメーカーは、ある程度の優れた製造技術や安定供給力を経営資源として有する中堅メーカーであった。

2000 年前後からの第 3 の成熟期においては、大手スーパーを中心に、スタンダードな PB に加えて、格安 PB、高品質 PB などコンセプトの異なる多層的な PB と、それらを組み合わせた PB ミックス戦略を採用するようになる。また、1997 年以降、深刻化する消費不況の影響が食品分野にも波及し、工場の稼働率が低下するなかで、大手メーカーも、徐々に PB 供給に対応する動きを見せはじめた。こうして、PB 市場の動向は、局所的な領域の問題ではなく、あらゆる食品小売企業や食品メーカーを含めた食品産業全体にとっての問題として位置づけられるようになった。

ところで、小売企業が PB 導入に取り組む目的として、Padberg (1968) は、①低価格販売の実現、②利益確保、③品質の差別化、④多ブランド化による顧客誘引、⑤ストア・ロイヤリティの向上、⑥商品の安定供給、の 6 つを挙げている。木立 (2010) によると、このうち、「利益確保」は、企業経営の一般的な目標であり、また「商品の安定供給」も、排他的な安定供給を指す PB に共通する一般的な目標であるため、PB の発展段階を通じた共通の動因にほかならない。これらの 2 つを除いた 4 つの目的を上述の日本の PB 発展段階に当てはめると、当初の低価格販売の実現から、その後、品質の差別化に重心を移し、さらに多ブランド化による顧客誘引への向かったといえる。つまり、イギリスの小売企業も日本の小売企業も、従来型の低価格訴求型 PB のみの段階から脱却し、①ジェネリクス PB、②レギュラーPB、③高品質・高付加価値型 PB を組み合わせた PB ミックス戦略を採用しつつあるということである。

このように、PB 市場の発展過程は、イギリスと日本とでほぼ共通している。しかし、両国の小売企業の PB 戦略の到達点で決定的に異なる点もある。それは、ストア・ロイヤリティの向上の追求である (木立, 2010) に。イギリスの小売企業は、PB 戦略を通して顧客のストア・ロイヤリティの向上、つまり商品のブランド化を超えてストア・ブランドの確立を目指しているのに対して、日本の小売企業は、PB 商品のブランディング段階にとどまり、PB 戦略をストア・ブランド確立の手段として明確に位置づけられるには至っていない。それは、イギリスの大手スーパーでは、PB が品揃え・売上の 3 割以上を占める一方、日本のスーパーでは、1 割に満たないという事情による。

PB 商品自体は 1980 年代から消費者に受け入れられていたにもかかわらず、PB ブランドを冠したビール系飲料の PB 商品は、2008 年 8 月時点まででどの小売企業各社からも発売されていない。登場がこれほど遅かったのは、ビール業界では、PB 商品がタブー視されていたからである。寡占市場であるビール業界においては、各社とも大量の広告を打って熾烈なシェア争いを繰り広げており、これ以上の価格下落は防ぎたいと考えているため、大手ビールメーカーには PB に対して強い警戒心があるのである。実際、キリンビールは、メルシャン買収後、同社が受託していたイオン向け PB 缶チューハイの製造をやめさせている。しかし一方で、セブン-イレブン (現 セブン&アイ・ホールディングス) は 2002 年から、ビールメーカー各社とアルコール飲料の共同開発に取り組み、各ビールメーカーのブランドから共同開発の商品を発売している。(詳しくは 3-3 にて後述する。)

2 サントリーについて

2-1 サントリーの企業概要

サントリーのビール事業の歴史は、80 年前にさかのぼる。サントリーは、横浜市鶴見区の日英醸造（商標名「カスケードビール」）を買収して、「新カスケードビール」を製造・販売した。そして、1930 年、前首相・田中義一の愛称に因んで「オラガビール」と改称し、低価格競争を仕掛けたが、大手各社の反撃に遭い、1934 年にビール事業からの撤退を余儀なくされる。ところが、1963 年、武蔵野ビール工場でのビールの製造を再開し、大手 3 社による寡占状態のビール業界に再進出した。そして、1967 年、「純生」を発売した。1980 年代末からのドライ戦争の只中には、麦芽 100%ビール「モルツ」を発売し、以降、同社の主力ビールブランドとなった。（サントリーホームページ「サントリーの歴史」より）

モルツの CM は、しばしば話題となった。1980 年代には、ペンギン（パピペンギンズ）のアニメ CM が、また、1995 年には、モルツのリニューアルに合わせて作られたプロ野球 OB 球団「MALT'S」の CM が、話題となった。1994 年、サントリーは、格安の輸入ビールに対抗する手段として、当時、税率が大幅に安く定められていた発泡酒に注目し、麦芽使用量を発泡酒の定義内に収めて低価格化した製品「ホップス」を発売した。当時、発泡酒は、長期間参入する企業がない状態が続き、休眠状態のジャンルとなっていた。サントリーが新しく発売した「ホップス」は当初、「節税ビール」と呼ばれたこともあったが、価格が安かったことと味がビールと小異であったことからヒット商品になり、他社も追隨して発泡酒に参入した。なお、ここでも、菅原文太を起用した CM が、「喉の、ホトケさんが、シュワシュワ〜」という名台詞によって話題となった。

2004 年 10 月から、サントリーは、社内カンパニー制を導入したが、ビール事業は 40 年間赤字続きであったため、利益率の高い RTD（Ready To Drink、低アルコール飲料）事業を含む「ビール・RTD カンパニー」とすることによって、ビール事業の収支をトントンに見せるという方策が採られた（さらに、2005 年 9 月 1 日付で「ビール・RTD カンパニー」は、「ワイン&スピリッツカンパニー」と統合され、「酒類カンパニー」になっている）。2005 年から、全てのビールを天然水仕込に変更した。さらに、同 2005 年、「ザ・プレミアム・モルツ」が、ビールとして日本初のモンドセレクション最高金賞を受賞し、2006 年、2007 年にも、モンドセレクション最高金賞を連続受賞し、「ハイ・クオリティ・トロフィー」が授与された。（サントリーホームページ「サントリーの歴史」より）これによって、「ザ・プレミアム・モルツ」は、サッポロの「エビスビール」を中心としたプレミアムビール業界を再編させることになった。2007 年には、逆に、新ジャンル（第 3 のビール）である「金麦」を発売した。新ジャンル（第 3 のビール）は、2006 年にアサヒビールが発売した「極旨」に先行されていたが、その後、2007 年にかけて大手 4 社がこぞって発売し、激しい競争が繰り広げられた。その中でも、サントリーの「金麦」は、2007 年 8 月のビール系飲料出荷量において、この年に発売された新ジャンル（第 3 のビール）の中で 1 位となった。（ロイター通信 2008 年 7 月 10 日より）

これらの「ザ・プレミアム・モルツ」や「金麦」の好調が追い風となり、2008 年上半年には、ビールへの参入を行ってから初めて、三大ビールメーカーの一角であるサッポロビールを蹴落として、日本国内課税

出荷量の業界シェア第 3 位を確保した。また、1963 年から 45 年目にしてビール事業が初の黒字となる見通しとなった。（毎日新聞 2008 年 7 月 17 日）

2-2 サントリーの戦略

サントリーの事業戦略の特徴として挙げられるのは、創業者である鳥井新次郎の口癖であり、社風ともなっている「やってみなはれ」精神を背景とした、ベンチャー・フロンティアスピリットである（サントリーホームページ「グループ企業理念」より）。1907 年に販売を開始した「赤玉ポートワイン」は、日本の洋酒文化を開拓し、日本にワインブームを巻き起こした。また、日本で初めてウイスキー製造を開始するなど、サントリーは、これまで、挑戦と市場創造を幾度となく繰り返してきた。近年では、自社ウイスキーを使用したハイボールの提案、プレミアムビールへの挑戦などが、記憶に新しいところであろう。これらの創業以来の変わらぬ企業精神こそが、サントリーの事業活動を推し進める原動力である。また、非上場企業であり、株式が一般公開されていないという特徴も有しており、それが様々な事業への大胆な挑戦を可能にしたと考えられる。実際、サントリーのビール事業は、創業以来、黒字転換の見通しが立った 2009 年までは赤字であり、それでも撤退せずにビール市場への挑戦を続けることができたのは、そうしたサントリーの社風によるところであろう。

2-3 サントリーの主力ブランド

三大ビールメーカーと同様に、サントリーも、ビール事業において、多数のビールブランドを同時投下するマルチ・ブランド戦略を採用している。以下、サントリーが現在発売している主力ブランドを紹介する。

ビール

①ザ・プレミアム・モルツ

1989 年に「モルツ スーパープレミアム」として発売を開始。樽生限定だった。2000 年 11 月 28 日に、21 世紀記念で「モルツ スーパープレミアム 2001」として缶製品を限定発売し、翌年の 2001 年 4 月 17 日に「モルツ スーパープレミアム」の缶と中瓶を通年販売化した。2003 年 5 月 20 日に、名称を現在の「ザ・プレミアム・モルツ」に変更して発売を開始した。



ヨーロッパで戦わせるために権威のあるコンテストに出品せよ」という常務の指示により、モンドセレクションにエントリーした。その結果、2005 年に「ザ・プレミアム・モルツ中瓶」は、モンドセレクションの「ビール部門グループ I」において、国産ビール製品初の最高金賞を受賞する。以後、2007 年現在、3 年連続して最高金賞を受賞している。それにより、製造終了の可能性のある限定商品であった「ザ・プレミアム・モルツ」は、見事に息を吹き返し、2008 年、サッポロビールの「エビス

ビール」を抜いて、プレミアムビール No.1 ブランドになった。キャッチコピーは「ああ、幸福な余韻。」と「最高金賞の香り、コク、余韻。」である。

②モルツ

1980 年代まで、サントリーは、他の大手 3 社のビールメーカーに大きく水を開けられていたため、他とは違うタイプのビールの開発を目指し、1986 年に発売された。粒選り麦芽 100%で製造されている。「私はドライではありません」というコピーで、アサヒの「スーパードライ」などドライビールが流行っていた当時から品質の良さを訴求していた。現在はプレミアムモルツの好調などにより流通量が減少傾向にある。



③カールスバーグ（ライセンス製造）

デンマークの酒造メーカー「カールスバーグ」が手掛けるビール。サントリーがビール事業に参入したばかりのときは、デンマークのこの「カールスバーグ」をモデルにビール開発を行っていた。その後、1986 年に「カールスバーグ」のライセンスを取得し、「カールスバーグ」そのものの販売を開始した。1993 年にはサントリーの生ビール醸造技術により世界初の「カールスバーグ」の生ビール（非熱処理）が誕生した。2006 年には、「クラブボトル」（330ml 瓶）を発売した。



発泡酒

④MD ゴールデンドライ

MD ゴールデンドライは、サントリーが唯一発売しているドライビールテイストの発泡酒である。かつて、「ホップス ドライ」という名で販売されていた発泡酒がルーツとなり、「マグナムドライ」が発売された。その後、「MD ゴールデンドライ」に改名された。発泡酒だが、アルコール度数は高めの 6%に設定されており、コクのある飲みごたえを実現している。



新ジャンル（第 3 のビール）

⑤金麦

サントリーから発売されている新ジャンル飲料のなかで、「本格派」をうたっている。サントリー独自の基準で厳選した「旨味麦芽」を使用している。サントリーの新ジャンルの中では最も好調である。サントリーのビール系飲料出荷量シェア躍進の原動力となった。



⑥ジョッキ生

新ジャンルの中で、ドライビールのような「キレ味」「旨み」を実現した。「全ての働く人達を応援する」というコンセプトで発売している。「金麦」の発売以降は陰の薄い存在となりつつある。



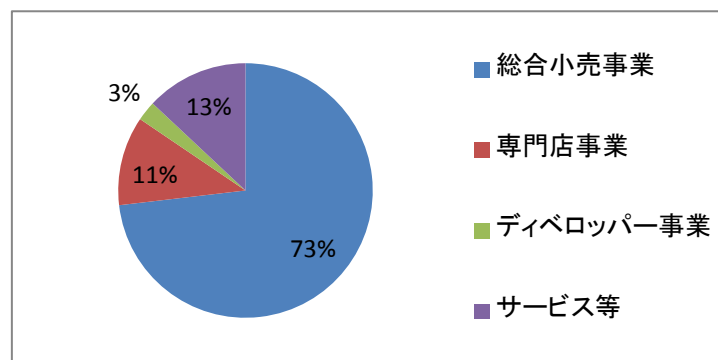
3 イオングループについて

3-1 イオングループの企業概要

イオングループは、イオン株式会社を中核に、マックスバリュ各地域会社やミニストップ、イオンモール、マイカルなどが構成する企業グループである。連結売上高は 5 兆 1,673 億円、連結営業利益は 1,560 億円を誇っている（2008 年 2 月期）。事業別の売上高は、総合小売事業（GMS、SM、コンビニエンスストア、百貨店等）が 4 兆 1,336 億円、専門店事業（婦人服、ファミリーカジュアルファッション、ヘルス&ビューティー、靴等を販売する専門店）が 6,398 億円、ディベロッパー事業（商業施設を開発・賃貸運営するディベロッパー）が 1,419 億円、サービス等事業（金融、アミューズメント、外食、店舗メンテナンス、卸売業等）が 7,355 億円。図表 8 は、事業ごとの売上高を円グラフで示したものである。

イオングループが展開する GMS は、全国に 569 店舗ある（2008 年 2 月末時点）。グループ企業がそれぞれ運営しているので、その店名は「サティ」や「ジャスコ」、「サンデー」など、様々である。食料品の他、衣料品や日用品などを幅広く取り扱っている。SM では、全国に 1,165 店舗を「マックスバリュ」や「マルエツ」などの名前で運営している。コンビニエンスストアは、ミニストップを 1,728 店舗運営している。コンビニエンスストア業界において 5 位の規模であるが、店内でファストフードの加工販売を行い、その飲食のためのイートインコーナーが設けられている点が他社コンビニエンスストアとは違った特徴である。専門店としては、靴店の「ジーフット」や衣料店の「コックス」、ペット用品店の「ペットシティ」など多数を展開している。

図表 1 イオングループの事業別売上高



出典：イオン 2008 年度 2 月期決算より作成

イオングループは傘下に多くの企業を有するあまり、それぞれの企業が重複して事業を行っていることが問題となっている。そもそもは、小売りから金融、開発業者まで幅広い業種をそろえ、協力しあって収益力を高める戦略だった。しかし、少子高齢化や消費低迷で小売市場が伸び悩み、グループの肥大化が目立ち始めている。今後は、グループ内の再編を含めた方針の大転換が迫られるであろう。

3-2 イオングループの PB

イオンは、前身であるジャスコの時代から、さまざまな PB を展開してきた。それらの PB は、1994 年に誕生したトップバリュシリーズに集約され、2007 年のダイエーおよび丸紅との資本業務提携で PB の共同開発が提携項目に盛り込まれたことが追い風となり、さらなる PB 開発に取り組むこととなった。そして、2007 年 5 月には、PB 開発専門会社としてイオントップバリュ株式会社を立ち上げた。更に 2007 年末から、パン、カップ麺をはじめとした多くの品目について、大手食品メーカーが一斉に値上げを発表するなか、イオンが自社 PB「トップバリュ」24 品目の値下げを意思決定したため、軒並み飛ぶような売れ行きを見せた。なかでも醤油は 1 カ月分の在庫を 3 日で売り切った（プレジデント 2008 年 6 月 16 日号より）。その効果もあって、2008 年 2 月期のトップバリュ売上は、前年比 120.3%の 2,647 億円となった。



トップバリュの商品群

この驚異的な成長の背景には、前述の各メーカーの値上げに逆行する値下げを行ったことだけではなく、販売先となる取扱店を急増させたことも挙げられる（株式会社富士経済 2008 年の加工食品 29 分野 369 品目市場の調査を総括分析－2008 年の加工食品市場調査（総括）－より）。実際、イオングループが展開する量販店、ドラッグストア、ホームセンターなどが「トップバリュ」を取扱い、売上増に大きく貢献している。これ以降、イオンは、イオントップバリュによるイオングループ各小売業者を通じてのトップバリュシリーズを全国的に展開させる他、イオンが主要株主であるマルエツ、いなげやなどでも、トップバリュ以外の PB も並行して展開させるなど、イオングループを挙げて PB の展開を積極的に進めている。イオンの代表的な PB であるトップバリュシリーズは、いまや、野菜や調味料、飲料といった食品、シャツや肌着、セーターといった日用品、キッチン・洗濯用品や寝具といった日用品など、衣食住の幅広い範囲の商品カテゴリーに進出して成功を収めるだけでなく、「トップバリュ」、「トップバリュ グリーンアイ」、「トップバリュ セレクト」、「トップバリュ 共環宣言」、「トップバリュ レディミール」、「トップバリュ ヘルシーアイ」、「ベストプライス by TOPVALU」の 7 つのブランドに分化するほどの多様性をみせつつ成長を遂げている。

3-3 イオングループの共同開発商品

イオングループは、その一方で、大手メーカーと手を組みながらの共同開発も行っている。この共同開発という形態は、もっぱらグループ内のコンビニエンスストア各社に限定されている。以下に、これらの共同開発製品について紹介したい。

①毎日快調 カラダにおいしい緑茶

ミニストップとスリーエフ、伊藤園の3社が共同開発し、ミニストップとスリーエフで限定発売された緑茶。2007年7月30日発売。食物繊維7.5グラム、コレステロールを抑制するといわれるカテキン250ミリグラム、リラックス効果があるというテアニン50ミリグラムを加え、健康志向の中高年や女性層をメインターゲットとした。



②チロル 沖縄&北海道チョコ10個入

ミニストップとスリーエフ、am/pm、チロルチョコの4社が共同開発し、ミニストップとスリーエフ、am/pmで限定発売された。2007年4月11日発売。中堅コンビニエンスストア3社が手を組むことによってスケールメリットを活かし、大手メーカーとの共同開発を実現した。



③ワッフルコーンまろやか牛乳

ミニストップとスリーエフ、オハヨー乳業の3社が共同開発し、ミニストップとスリーエフで限定発売された。2005年3月28日発売。牛乳45%を使用しており、高原で食べたような、濃厚でありながらすっきりとした後口に仕上げた。



④冷梅酒

ミニストップとチョーヤ梅酒が共同開発し、ミニストップで先行発売された。2003年6月発売。梅果汁を混ぜたことで、普通の梅酒に比べ焼酎の臭みを抑え、すっきりとした味に仕上げた。



4 セブン&アイ・ホールディングスについて

4-1 セブン&アイ・ホールディングスの企業概要

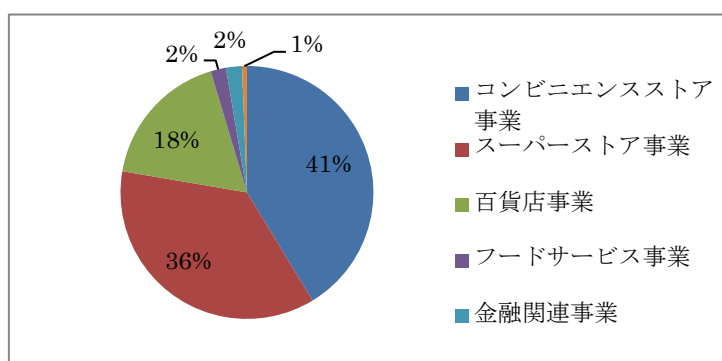
セブン&アイ・ホールディングスは、セブン-イレブン・ジャパンやイトーヨーカドー等を中核企業とし、小売事業を専門に営む企業グループである。連結売上高は5兆7,524億円、連結営業利益は2,810億円を誇っている（2008年2月期）。事業別の売上高は、コンビニエンスストア事業が2兆3,957億円、スーパー

ストア事業（GMS、SM 等）が 2 兆 1,090 億円、百貨店事業が 1 兆 253 億円、フードサービス事業が 1,140 億円、金融関連事業が 1,180 億円、その他が 366 億円を占めている。図表 1 は、事業ごとの売上高を円グラフで示したものである。

コンビニエンスストア事業の中核企業は、セブン-イレブン・ジャパンが運営する日本最大手のコンビニエンスストアのセブン-イレブンである。34 都道府県に 12,034 店舗を持ち（2008 年 2 月末時点）、コンビニエンスストア業界において群を抜く売上高を誇っている。POS などの ICT による販売管理システムの構築、物流システムの整備などによるコスト削減により、効率的な経営を実現している。スーパーストア事業では、イトーヨーカドーが、関東地方を中心に、ゼネラルマーチャンダイズストア（GMS）を 176 店舗展開している（2008 年 2 月末時点）。イトーヨーカドーは、食料品の他、衣料品や日用品などを幅広く取り扱っており、現在業界 2 位の地位を占めているが、業界 1 位のイオンとその差を広げられつつある。また、ヨークベニマルが、東北・関東地方を中心に、スーパーマーケット（SM）を 149 店舗を展開している（2008 年 2 月末時点）。ヨークベニマルも、食料品を中心に、衣料品や雑貨品なども取り扱っており、業界 3 位に位置している。同様に、ヨークマートが、関東地方を中心に 60 店舗を展開している。さらに、シェルガーデンが、主に関東地方の百貨店内やエキナカに、高級食品スーパーマーケット「ザ・ガーデン自由が丘」を 18 店舗展開している（セブン&アイ・ホールディングス『第三期決算報告書』、および、『日経 MJ』（2009 年 03 月 04 日）の記事より）。

百貨店事業は、2005 年に完全子会社化した、西武百貨店およびそごうを有するミレニアムリテイリングが指導・管理を行っている。フードサービス事業では、セブン&アイ・フードシステムズがデニーズやファミールなどのレストランを、ポッポがファストフード店を運営している。金融関連事業では、セブン銀行、セブンカードサービス等の企業が、金融事業、電子マネー事業等を行っている。

図表 2 セブン&アイ・ホールディングスの事業別売上高



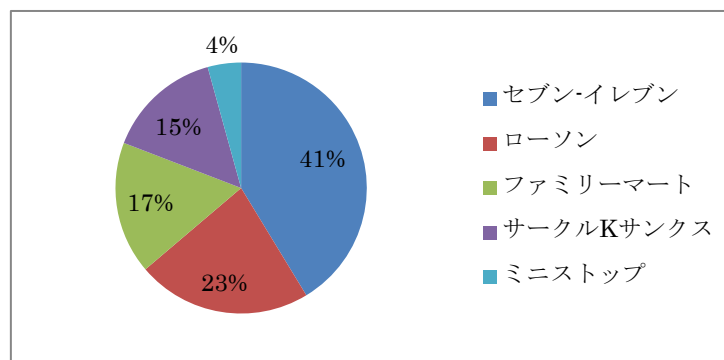
出典：セブン&アイ・ホールディングス 2008 年度 2 月期決算より作成

セブン&アイ・ホールディングスという会社は、誕生してまだ間もない。以前は、イトーヨーカ堂を中核会社とする企業グループであった。しかし、イトーヨーカ堂の業績が伸び悩み、業績を立て直す必要があった。その一方、子会社のセブン-イレブン・ジャパンの業績は好調で、実質的にはセブン-イレブン・ジャパンがグループの中心的な存在になっていた。その結果、セブン-イレブン・ジャパンの株価の時価総額が

筆頭株主たるイトーヨーカ堂を上回る状態（セブン-イレブン・ジャパンが所謂「親孝行会社」になった状態）となり、イトーヨーカ堂が買収の対象となりやすい状況になったのである。さらに、ちょうどその頃、ライブドアによるニッポン放送買収問題が発生し、敵対的買収への防衛策について注目が集まった。そこで、イトーヨーカ堂が子会社の業績に頼らない経営を行う目的と、敵対的買収から自身を防衛する目的のため、持株会社制への移行を決定した。そして、2005 年 9 月 1 日、イトーヨーカ堂、セブン-イレブン・ジャパン、およびデニーズ・ジャパンの 3 社で、持株会社「セブン&アイ・ホールディングス」を設立して経営統合を行ったのである。

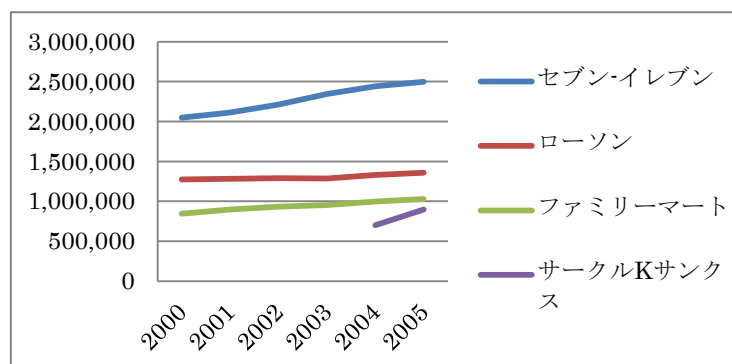
主要事業であるコンビニエンスストア事業および GMS 事業におけるシェアおよび業績の移り変わりの様子は、図表 2～7 に示される通りである。

図表 3 コンビニエンスストア業界における各社の売上高シェア



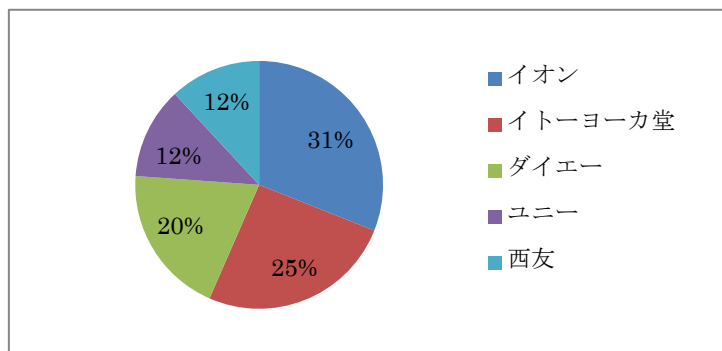
出典：セブン-イレブンジャパン・ローソン・ファミリーマート・サークル K サンクス・ミニストップ
2005 年度 2 月期決算より

図表 4 コンビニエンスストア業界における各社の業績（売上高）



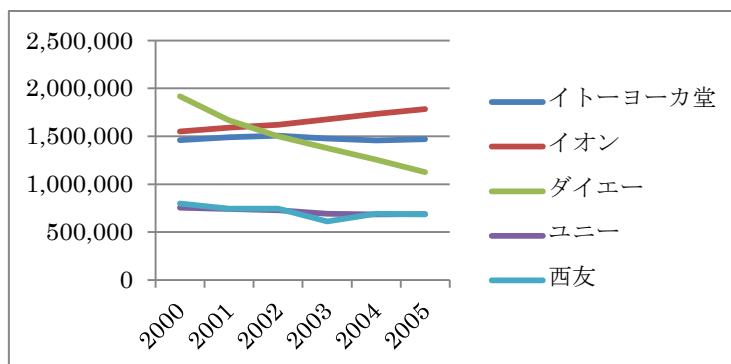
出典：セブン-イレブンジャパン・ローソン・ファミリーマート・サークル K サンクス・ミニストップ
2000～2005 年度 2 月期決算より
ただし、サークル K サンクスは、2001 年 7 月に合併により誕生したため 2001 年以前のデータは省略

図表 5 GMS 業界における各社の売上高シェア



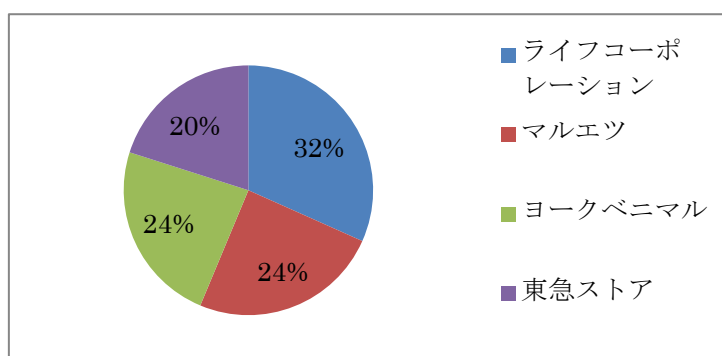
出典：イオンリテール株式会社・イトーヨーカドー・ダイエー・ユニー・西友 2005 年度 2 月期決算より

図表 6 GMS 業界における各社の業績（売上高）



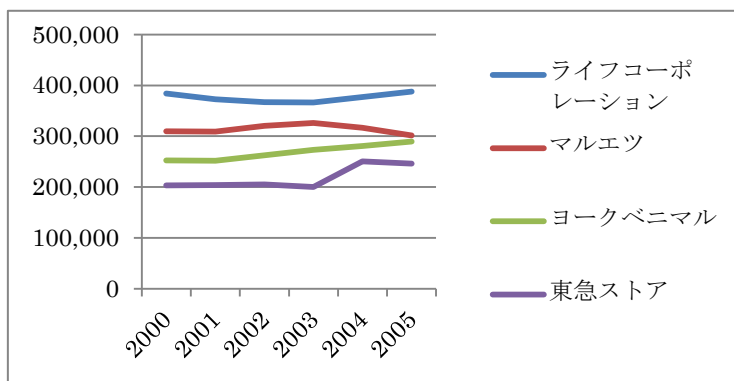
出典：イオンリテール株式会社・イトーヨーカドー・ダイエー・ユニー・西友
2000～2005 年度 2 月期決算より

図表 7 SM 業界における各社の売上高シェア



出典：ライフコーポレーション・マルエツ・ヨークベニマル・東急ストア
2005 年度 2 月期決算より

図表 8 SM 業界における各社の業績（売上高）



出典：ライフコーポレーション・マルエツ・ヨークベニマル・東急ストア
2000～2005 年度 2 月期決算より

セブン&アイ・ホールディングスの 2008 年 2 月期連結決算は、営業利益が 2,810 億円と前の期より 2% 減り、6 年ぶりの減益となった。村田紀敏社長は、これに対し、「昨年後半からの株安などによる消費マインドの冷え込みが響いた」とコメントしている。実際、グループの稼ぎ頭であるコンビニエンスストア事業が 2 期連続で営業減益となり、既存店売上高に限ってみれば 8 年連続の前年割れである。また、デニーズなどの外食事業は赤字に転落した。

これを受けて、セブン&アイ・ホールディングスは、規模拡大から既存事業の体質強化へと軸足を移すことを発表した。具体的には、2009 年 2 月期の 1 年間に、セブン-イレブンについては前の期より 16%多い 600 店舗を閉鎖するほか、イトーヨーカドーについては不採算店舗 3～5 店舗を閉鎖し、デニーズなどの外食店については 140 店舗を閉鎖する計画を打ち出している。さらに、2007 年 5 月に発売したプライベートブランド「セブンプレミアム」や、2007 年 4 月にサービスを開始した電子マネー「nanaco」、ネット事業など、既存事業の強化に注力する。昨年度は、ロフトや赤ちゃん本舗の買収によって規模拡大に動いていたのを鑑みると、方針の大転換といえる。これによって 2011 年 2 月期には連結売上高 6 兆 800 億円、連結営業利益 3,320 億円を目指す。

3-2 セブン&アイ・ホールディングスの PB への布石；物流システムの整備

セブン-イレブンは独自の物流システムを構築してきた。「共同配送システム」と呼ばれるものである。セブン-イレブンの創業当初は、商品はメーカーや問屋が直接店舗に配送するという、当時の一般的な商慣習に従っていた。そのため、各店舗には 1 日に約 70 台もの配送車が訪れ、店舗運営を煩雑にし、周辺の交通や生活環境への悪影響も懸念されていた。また、当時は 1 回あたりの発注単位が大きかったため、各店舗では必要以上の在庫を抱えてしまうという問題もあった。

このような問題を解消するために、セブン-イレブンは、仕入先のさまざまな商品を共同配送センターに一旦集約して、店舗別・温度帯別に商品を仕分けた上でエリア内の各店舗へ配送する共同配送システムの構築に着手した。1980 年に複数の納品業者による牛乳の共同配送を開始したのを皮切りに、アイスクリームや冷凍食品などのフローゼン商品、サンドイッチやお惣菜などのチルド商品、お弁当などの米飯類の共

同配送システムを整備した。現在は、それぞれの商品の管理温度別専用配送センターを全国に有し、メーカーや問屋から仕入れられた商品は配送センターから各店舗に届けられている。その結果、各店舗への配送回数は1日に約9回に抑えられ、店舗の商品管理を容易にただけでなく、店舗周辺の生活環境改善にも貢献している。そして、こうした物流システムの整備は、セブン&アイ・ホールディングスのメーカーとの商品共同開発やPB企画開発への布石であると考えられる。

3-3 セブン&アイ・ホールディングスの共同開発商品

セブン&アイ・ホールディングスは、これまで、あらゆる業界の大手メーカーと手を組み、化粧品や清涼飲料水など様々な製品の共同開発を行っている。特に寡占市場であるビール系飲料市場においては全てのメーカーと共同開発を行ってきており、セブン&アイ・ホールディングスは小売りとしてのパワーを強めていることが伺える。共同開発の場合、メーカー名は商品に明記しており、「セブン&アイ・ホールディングス店舗限定商品」として、そのメーカーのブランドを出しているという形になる。共同開発においては、低価格を追求するというよりは、下記製品のように、そのメーカーの独自色を出した、質にこだわった製品として開発が行われてきた。このような多くのメーカーとの共同開発経験は、その後のPB開発への布石とも見ることができるだろう。以下に、セブン&アイ・ホールディングスと企業の共同開発製品について記述する。

① まろやか酵母

キリンビールとセブン-イレブン・ジャパンが共同開発した生ビール。2002年7月10日から東京都内の酒類取扱いをしているセブン-イレブンの一部店舗で限定販売された。セブン-イレブン販売店舗のビールカテゴリーでトップクラスの売上げを記録し、2003年からは全国のセブン-イレブン店舗（酒類取扱い店）に販売が拡大された。セブン-イレブンが開拓したチルド物流網を活かして、工場出荷から店頭までの完全冷蔵管理を行うことで、常温での品質維持が難しいとされる、酵母が生きているこだわりのビールを実現した。小びん（330ml）で、希望小売価格は238円（消費税別）。



② スーパープレミアムモルツ＜冷蔵配送＞

サントリーとセブン-イレブン・ジャパンが共同開発したビール。2003年7月2日から首都圏および北関東エリアのセブン-イレブン酒類取扱い店舗約3,500店にて先行発売され、その後順次全国エリアへと販売エリアが拡大された。サントリーが、素材の贅と技術の粋を結集したサントリー最高級のビールとして以前から販売していた「ザ・プレミアムモルツ」の製造工程、原料スペック等を活かしながら、セブン-イレブン・ジャパンがもつチルド物流網を活用することで実現できた商品。全国の店舗に来店する1日960万人のPOSデータに基づいた販売情報などを参考にし、チルド配送ならではの出来たてのおいしさに仕上げられている。



③ ジョルジュ デュブッフ ボジョレー・ヴィラージュ・ヌーヴォー2003 キュベ スペシャル

2003 年、サントリーとセブン-イレブン・ジャパンが、ジョルジュ デュブッフ社（フランス・ボジョレー地区）と共同開発を行い、ボジョレー解禁日である 11 月 20 日から、全国の酒類取り扱いのあるセブン-イレブンにて発売した。マーケットの開拓を目指すサントリーと高品質の商品開発をめざすセブン-イレブン・ジャパンが、新しい味わいのワインを実現したこだわりの逸品で、2002 年に続きセブン-イレブンオリジナルワインとして販売した。ジョルジュ デュブッフ氏は、ボジョレーワインを世界の名酒に磨きあげ、世界中のワイン愛好家からボジョレーの帝王と呼ばれている名醸造家である。同社のヌーヴォーは日本市場で 3 割程度を占めるほどの人気を博しており、日本のヌーヴォー市場における No.1 ブランドである。この「キュベ スペシャル」は、ジョルジュ デュブッフ氏が自ら醸造にかかわった特別限定の高品質なヌーヴォーとして販売された。サントリーはこの商品の販売にかんして「今後もサントリーとセブン-イレブン・ジャパンは、ヌーヴォー解禁日に向けて、積極的な情報発信を続ける市場活性化を図っていきます。」としている。



④ カクテルバー フローズン

サントリー、ロッテ、セブン-イレブン・ジャパンが共同開発した、日本初の口栓つきパウチ容器入りのフローズンカクテル。2004 年 7 月 27 日から東京都 23 区、神奈川県および山梨県甲府エリアのセブン-イレブン酒類取扱店舗限定で先行発売され、消費者に好評なことから 10 月 26 日以降は、全国のセブン-イレブン酒類取扱店舗、約 9,000 店舗で販売された。



酒類市場が停滞するなか、拡大傾向にあるカクテルに目を付けて、サントリーとロッテとセブン-イレブン・ジャパンがそれぞれのノウハウを持ち寄って業界に先駆けて共同で開発した。

長年にわたりカクテル文化を牽引し、特に低アルコール飲料においては、1993 年に「ザ・カクテルバー」を発売し、以降ナショナルブランドとして育成してきたサントリーの製造技術と、アイスクリームと飲料の中間的な位置付けで人気を集めている飲むアイス「クーリッシュ」で培った「微細氷技術」を応用した、ロッテの口栓つきパウチ容器、セブン-イレブン・ジャパンの消費者の潜在ニーズにかんするデータとフローズン物流網によって実現した商品。製造から物流・販売の全ての工程で冷凍状態を維持することで、おいしさを封じ込めている。

⑤ サッポロ ピルスナープレミア

サッポロビールとセブン-イレブン・ジャパンが共同開発したビール。2003 年 7 月 2 日に静岡県のセブン-イレブン酒類取扱一部店舗で販売が開始され、10 月から全国エリアに拡大された。サッポロビールの醸造技術者がピルスナービール発祥国チェコのパール・スナールビールに引けを取らない香味を目指したこだわりのビール。世界最高級のチェコ・ザーツ産ファ



インアロマホップ 100%を通常の 2 倍(サッポロビール比) の量を使用した「柔らかな厚み」と「上品な香りの余韻」が特徴。セブン-イレブンのチルド物流網を活用し、工場出荷から店頭まで一貫した「冷蔵配送」「冷蔵保管」のチルド物流体制を採用することで、この商品ならではの『繊細で贅沢な香味』を存分に生かすことができている。

⑥こだわりの極 (きわみ)

アサヒビールとセブン-イレブン・ジャパンが原料・製造方法・配送方法すべてに徹底的にこだわり共同開発したプレミアム生ビール。2004 年 6 月 30 日から関東・山梨地区のセブン-イレブン酒類扱い店舗約 3900 店で先行販売を開始し、順次全国展開された。アサヒビールがビール事業で長年培ってきた商品開発のノウハウとセブン-イレブン・ジャパンの全国の店舗に来店する 1 日 1000 万人の POS データに基づいた販売情報や様々なオリジナル商品の開発で培ったノウハウを活かして開発した商品。工場から店頭までセブン-イレブン・ジャパンが持つチルド物流網を活用することによって、『こだわりの極 (きわみ)』の実現した絶妙に調和した豊かな味わいと華やかな香りを消費者に届けることが可能となった。アサヒビールにとって、ビール新商品では初の単独チェーンとする。アサヒビールは『こだわりの極』の開発を通して、今までのプレミアムビールとは形式的に購入頻度の高い缶を採用し、尚一層のプレミアムビールの拡販を目指した。



⑦八年貯蔵梅酒

アサヒビールとセブン-イレブン・ジャパンが、チームマーチャンダイジングにより共同開発した梅酒。2005 年 5 月 18 日からイトーヨーカドーグループ店舗約 9,800 店舗(セブン-イレブンの酒類扱い店舗約 9,400 店舗含む) で販売された。300ml の小容量で、価格は 500 円(税込み)。通常(3~5 年)より長い 8 年間の長期熟成をさせて華やかな香りを出したという。



アサヒビールとセブン-イレブン・ジャパンは 2004 年からチームマーチャンダイジングに取り組んでおり、八年梅酒は共同開発商品の第 3 弾である。

⑧アサヒ フローズン カクテル

アサヒビール、ロッテ、セブン-イレブン・ジャパンが共同開発した新感覚の低アルコール飲料。2004 年 8 月 3 日から東京都 23 区内のセブン-イレブン酒類扱い店舗約 600 店限定で先行販売が開始され、同 10 日からは、神奈川県内のセブン-イレブン酒類扱い店も加えた約 1300 店で発売を開始し、順次販売エリアが拡大された。アサヒビールの総合酒類事業で培ったカクテルレシピの開発力や酒類に関する消費者データと、ロッテのアイスクリームと飲料の中間的な位置付けで発売し、人気を博している「クーリッシュ」で培った製造技術(微細氷配合技術、糖類配合技術、パッケージング技術)、セブン-イレブン・ジャパンの全国の店舗に来店する 1 日 1000 万人の POS データに基づいた販売情報や様々なオリジナル商品の開発で培ったノウハウなど 3 社のノウ



ハウを活かして開発した商品である。商品の配送はセブン-イレブンの既存のフローゼン物流網を使用し、製造から店頭、販売にいたるまで全物流過程を冷凍温度帯（-25℃前後）で流通した。フローゼンならではの果実本来のおいしさが楽しめる“大人のデザートフローゼンカクテル”として、売り出された。

⑨クリスタルケアぷるつや/純白

セブン-イレブン・ジャパンと常盤薬品工業の共同開発で、2004 年 5 月に発売した 2 種類のドリンク剤。「ぷるつや」にはビタミン C に加え、摂取しにくいヒアルロン酸や肌に潤いを与える N-アセチルグルコサミン、「純白」には L-シスチンと L-システインペプチド含有酵母エキスを配合するなど製薬会社としてのこだわりが見られる。50ml で 200 円。



⑩「ウイダーinゼリー ダイズペプチドイン」/「ペプチドパワー」

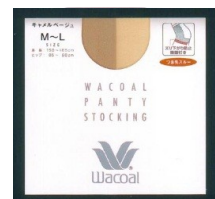
セブン-イレブン・ジャパンは、森永製菓とカルピスと組んで、大豆ペプチド 4g を配合した飲料や食品を、セブン-イレブン専用の商品として発売する。

全国のセブン-イレブンで 2004 年 4 月 21 日より、セブン-イレブン・オリジナル商品のカルピス「ペプチドパワー」と森永製菓「ウイダーinゼリー ダイズペプチドイン」を販売した。「ペプチドパワー」は 100ml ビン入り 160 円、「ウイダー inゼリー ダイズペプチドイン」は 180g 入り 204 円である。同社は、年代を問わず多くの消費者が健康に配慮した商品に多大な関心を持ち、機能性食品の需要が高まっていることに注目。大豆ペプチドを研究・原料供給している不二製油、さらにカルピス、森永製菓と共同開発を進め、今回の商品発売を実現した。健康志向が高まる中、セブン-イレブン・ジャパンは今回の取り組みを初めとして、今後も機能性の高い商品を開発し、変化し続ける消費者の要望に応じていくとしている。



⑪WACOAL PANTY STOCKING

株式会社セブン-イレブン・ジャパンと株式会社ワコールは、快適なはきごちを考えたパンティストッキングを共同開発。2004 年 3 月 10 日より全国のセブン-イレブン 10,303 店舗で発売した。『WACOAL PANTY STOCKING』は、40 年にわたり女性のからだ研究をおこなってきたワコール人間科学研究所が保有するデータと現代女性のパンティストッキングへのニーズをベースに“快適性”を追求した、新しいサポートタイプのパンティストッキングとされている。



3-4 セブン&アイ・ホールディングスの PB

近年の消費者の節約志向の高まりにより、小売各社は、低価格でありながら高い利益率を確保できる PB に注力するようになった。セブン&アイ・ホールディングスも例外ではなく、2006 年 11 月、セブン-イレ

ブン、イトーヨーカ堂、ヨークベニマル、ヨークマート、シェルガーデンの 5 社を横断するプロジェクト「セブン&アイ グループ MD 改革プロジェクト」を立ち上げ、それまで各社が個別にオリジナル商品を開発していたものを、グループで一括しての開発に着手した。

そして、2007 年 5 月、セブン&アイ・ホールディングスは、同グループの PB として「セブンプレミアム」49 品目を発売した。当初の取り扱い場所は、イトーヨーカドー、ヨークベニマル、ヨークマート、シェルガーデンの合計 388 店舗であったが、同年 8 月からは、セブン-イレブンでも取り扱いを始め、販売網を約 13,000 店に広げた。2009 年度には約 1,300 アイテムに拡大予定で、そのラインナップは、調味料やカップ麺、お菓子、ハム、ウインナーなどの食品から、部屋干し用洗剤、ティッシュペーパー、乾電池などへと広がっている。

セブンプレミアムの開発に当たっては、グループ各社が収集したマーケットデータや販売動向にかんするデータを共有化し、それらを客観的に分析した上で明確な商品コンセプトや定量的な目標品質を設定した。さらに、仕入れから開発、販売までを一貫してグループ共同で行う体制を構築。商品の品質を高めるとともに、そのスケールメリットを生かして原材料調達や物流、販促にかかるコストを抑制することによって、NB より 2~3 割程度の値下げを可能にした。その結果、消費者の反応は良好で、当初の計画を数%~10%以上上回った売上を確保することに成功した。2010 年度には、売上高 3,600 億円を目指しているという(『日経 MJ』2007 年 06 月 04 日付の記事)。

2007 年 5 月に登場した、セブン&アイ・ホールディングスが開発する PB 商品の特徴として、“高品質”、“メーカー名の明記”が挙げられる(セブン&アイ・ホールディングス HP より)。実際、セブンプレミアムは、2008 年に、「日経優秀製品サービス賞」において最優秀賞を獲得しており、その品質は世間が認めるところにある。このような高品質戦略は、PB の中で支配的な力を持ち大きな競合となると考えられるイオンの「トップバリュ」に対する差別化戦略と考えられる。

また、PB 商品には、NB 商品と PB 商品が消費者に混同されることを避けるために、製造元のメーカーを記載しないのが通常であるが、セブンプレミアムは、製造元のメーカーの名称をラベルに記載するという同業界では珍しい方針をとっている。例えば、トップバリュの「アイスコーヒー」は、製造元のメーカーは記載されておらず、裏面ラベルには販売者として「イオン株式会社」の名称が記載されているのみである。それに対して、セブンプレミアムの「珈琲」の裏面ラベルには、製造業者として「UCC 上島珈琲」の名称が記載されている。

セブンプレミアムの商品群としては、その他にも、惣菜やドレッシング、野菜ジュース、ヨーグルトなどのデザートなど、幅広い商品を発売している。2009 年度には約 1,300 アイテムに拡大予定で、そのラインナップは、調味料やカップ麺、お菓子、ハム、ウインナーなどの食品から、部屋



セブンプレミアム(左)とトップバリュ(右)の「アイスコーヒー」



セブンプレミアムの商品群

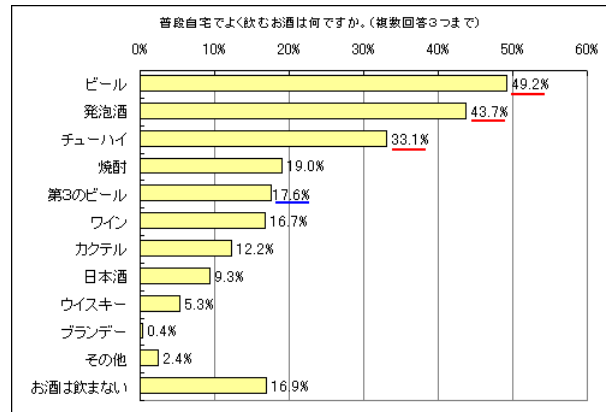
干し用洗剤、ティッシュペーパー、乾電池などへと広がっている。

このように、セブンプレミアムでは、幅広いラインナップの製品を消費者に提供している。しかし、ビール系飲料の PB 開発にかんしては、未開拓であり、セブンプレミアムのブランドとしての地位を確立するにあたっては、ビール系飲料をラインナップに加えることで、より多くの顧客を獲得することが重要である。このような状況において、サントリーにビール系飲料 PB 製品の委託製造を打診しているところである。

＜補録＞ ビール系飲料にかんする消費者データ

■良く飲むお酒

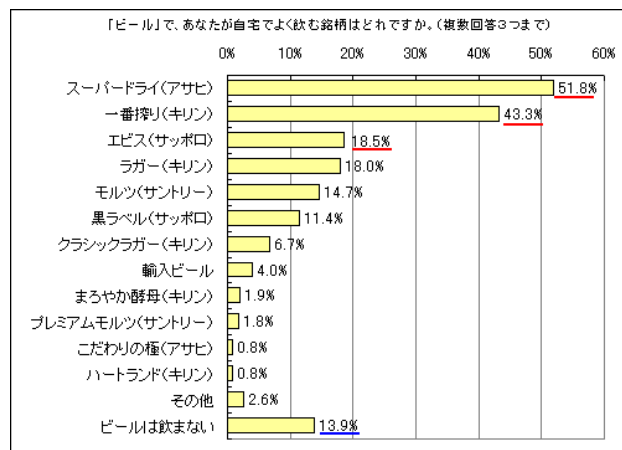
普段、自宅でよく飲むお酒（3つまで回答）は、「ビール」が 49.2%で最も多かった。次いで発泡酒 43.7%、チューハイ 33.1%と続いた。原料に麦芽を使わないなどの工夫で酒税を抑え、安さで話題を集めている「第3のビール」は 17.6%で 5 位だった。



（出典：goo リサーチ「ビールに関するアンケート 2005」）

■人気銘柄

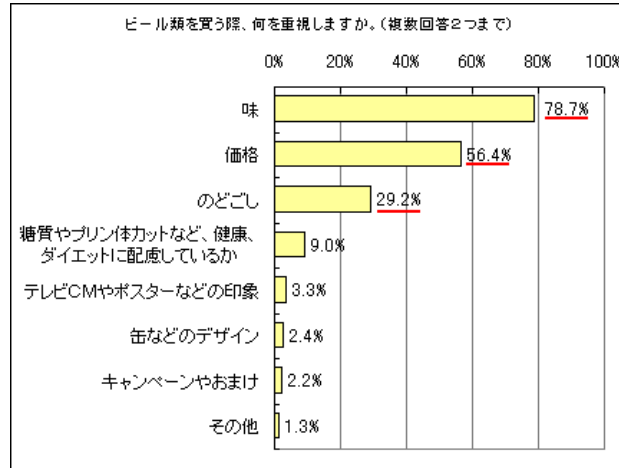
ビールのうち自宅でよく飲む銘柄（3つまで回答）は、アサヒビールの「スーパードライ」が 51.8%で、最も人気があった。すっきりした辛口の味わいが、幅広い支持を得ているようだ。2位の麒麟ビール「一番搾り」は、苦みを抑えたまろやかな味がうけている。3位に食い込んだのはサッポロビールの「エビス」である。通常のビールより 1～2 割高いが、麦芽 100%の濃厚で苦みのある味わいを支持するファンが多いことが裏付けられた。



（出典：goo リサーチ「ビールに関するアンケート 2005」）

■ビール系飲料の選択基準

ビール系を選ぶ際に重視するポイントは、1 位が「味」(78.7%)、2 位が「価格」(56.4%)、3 位が「のどごし」(29.2%) の順であり、価格にも大きな関心が寄せられていることがわかる。



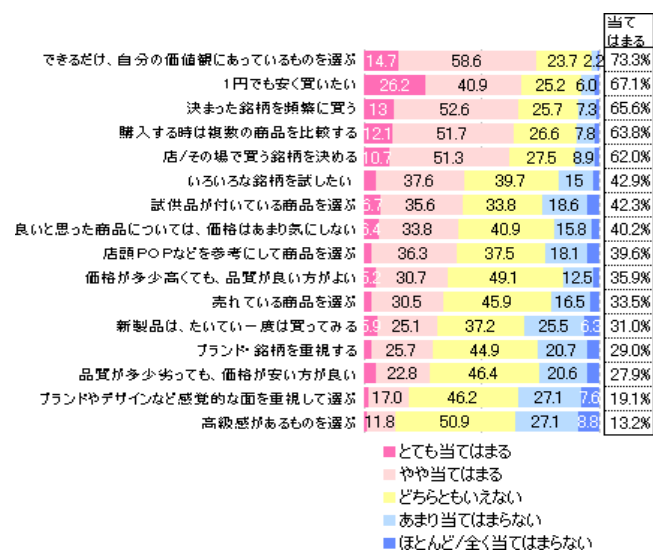
(出典：goo リサーチ「ビールに関するアンケート 2005」)

■スーパー・コンビニでの買い物の仕方

スーパー・コンビニでの買い物の仕方について、消費者にアンケートを行った結果、スーパー・コンビニでの買い物の際「できるだけ、自分の価値観にあっているものを選ぶ」という消費者は 73.3%であった。2 番目に多かったのは「1 円でも安く買いたい」という回答で、67.1%であり、7 割近くに上る。

「安さ」と「品質」のどちらを重視する人が多いかについては、「品質が多少劣っても価格が安い方が良い」27.9%、「価格が多少高くても、品質が良い方が良い」35.9%で、「品質重視派」の方が多かった。

【スーパー・コンビニでの買い物について (単一回答) N=11182】



出典：ネットリサーチ ディムスドライブ (2008)
<http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2009/090331/>

■PB の購入経験・頻度

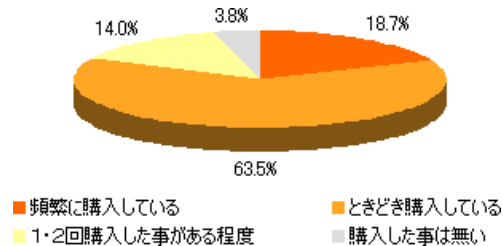
PB を知っている消費者に対して行った調査では、PB 商品の購入率・購入頻度について「頻繁に購入している」は 18.7%、「ときどき購入している」は 63.5%、「1・2 回購入した事がある程度」は 14.0%、「購入した事は無い」は 3.8%であった。購入経験がある人は 96.2%とかなり高い結果となった。

年代別にみると、購入率はすべての年代で 90%を超え、最も高いのは 30 代で 97.0%だった。「頻繁に購入している」の割合は 30 代が 23.4%、20 代が 21.4%、10 代が 18.1%の順に高く、特に 30 代・20 代では 2 割を超える。40 代以降は年代が上がるほど頻繁に購入する人は少なくなっている。

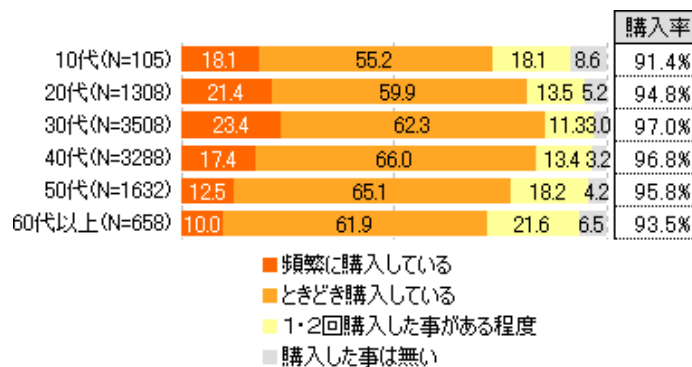
「ブランド・銘柄を重視する」の度合別にみると、「とても当てはまる（とても重視している）」と答えた人を除いて、ブランド・銘柄を「気にしない」人ほど、PB を「頻繁に購入している」割合が高い。しかし、「とても当てはまる（とても重視している）」人では逆に頻繁購入者が多く、28.2%と 3 割近くが回答している。

また、買い物の仕方について「品質が多少劣っても、価格が安い方が良い」と考える度合別にみると、「当てはまる（品質が劣っても安価の方が良い）」人ほど、PB を「頻繁に購入している」割合が高い。

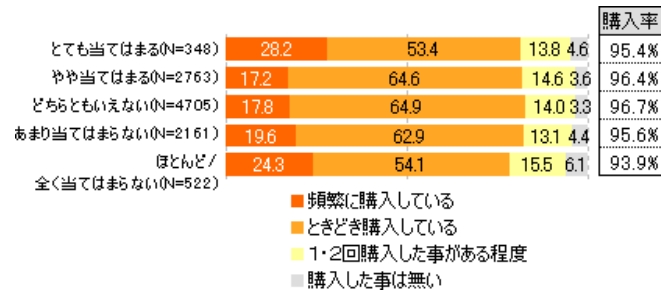
【PB を購入しているかどうか（単一回答）N=10499】



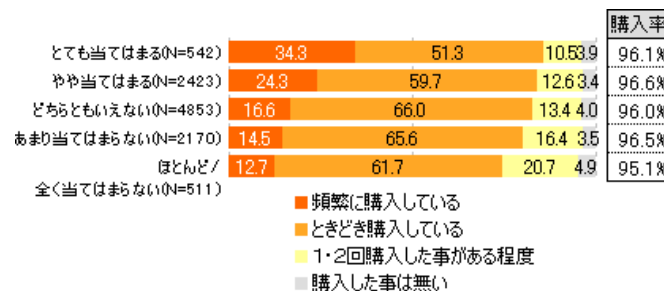
【年代別】



【ブランド・銘柄重視度別】



【品質が多少劣っても、価格が安い方が良い度合別】



出典：ネットリサーチ ディムスドライブ (2008)

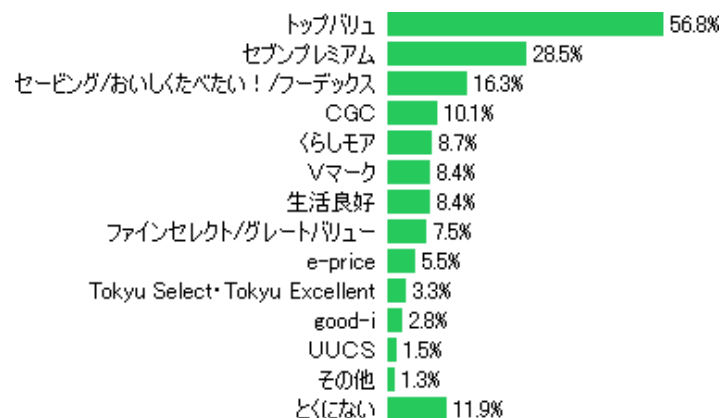
<http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2009/090331/>

■よく購入しているプライベートブランド

PB を購入経験者に「よく購入している PB」を尋ねたところ、「トップバリュ」が 56.8%と断トツに多かった。次いで「セブンプレミアム」28.5%と続いた。

【よく購入している PB (複数回答)】

対象：PB 購入経験者 10100 人



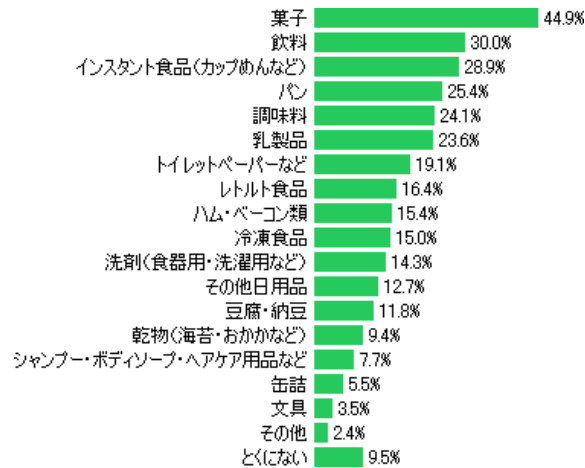
出典：ネットリサーチ ディムスドライブ (2008)

<http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2009/090331/>

■PB 商品でよく購入するもの

良く購入する PB 商品については、「菓子」44.9%、「飲料」30.0%、「インスタント食品」28.9%、「パン」25.4%、「調味料」24.1%と続いた。食品が多く購入されているようである。食品以外で最も多かったのは「トイレットペーパーなど」19.1%であった。

【PB 商品でよく購入するもの N=10100】



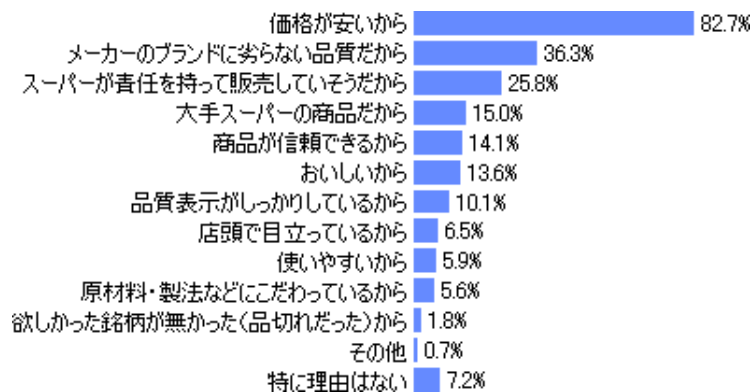
出典：ネットリサーチ ディムスドライブ (2008)
<http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2009/090331/>

■PB を購入する理由

PB を購入する理由は、「価格が安いから」82.7%が圧倒的で、「メーカーのブランドに劣らない品質だから」36.3%、「スーパーが責任を持って販売していそうだから」25.8%、「大手スーパーの商品だから」15.0%、「商品が信頼できるから」14.1%と続き、「おいしいから」13.6%である。

PB は「安さ」が圧倒的な魅力であるが、「品質」や「大手スーパーが販売する信頼感」も踏まえて購入されているという事が伺える。

【PB 商品を購入する理由 (複数回答) N=10100】



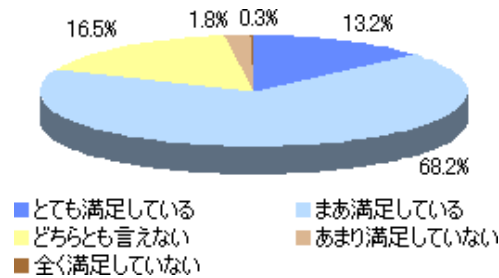
出典：ネットリサーチ ディムスドライブ (2008)
<http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2009/090331/>

■PB の満足度

購入した PB 商品の満足度は、「とても満足している」13.2%、「まあ満足している」68.2%と、『満足』している人は81.4%と8割以上であった。

「あまり満足していない」は1.8%、「全く満足していない」人は0.3%と少なく、不満を持った人は少ないことが分かった。

【購入した PB 商品に対する全体的な満足度（単一回答）N=10100】



出典：ネットリサーチ ディムスドライブ（2008）
<http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2009/090331/>

■不満だった商品

今までに満足できなかった・不満があった商品については（自由回答）、「菓子」、「カップめん」、「調味料」、「パン」、「トイレットペーパー」、「洗剤」などが多く挙げられた。

それらの不満点については、「味が良くない」、「量が少ない」という回答が特に多く、「製造元」などに対する不安も挙げられている。

【満足できなかった・不満があった商品（自由回答）N=10100】

＜多かった商品＞

カップめん、ヨーグルト、トイレットペーパー、パン、レトルト食品（カレーなど）、調味料（マヨネーズなど）、菓子など

＜多かった不満点＞

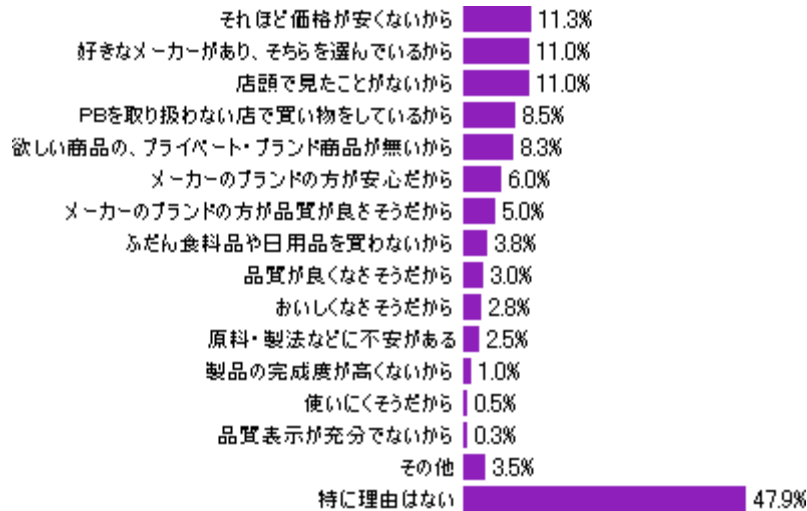
味がよくない、量が少ない、持ち手が切れやすい（パッケージの）、バリエーションが少ない（衣類）、中国産である、製造元・国がはっきりしないなど

出典：ネットリサーチ ディムスドライブ（2008）
<http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2009/090331/>

■PB を購入しない理由

知っている PB ブランドはあるが、購入した経験が無い人にその理由を尋ねたところ、「特に理由はない」が 47.9%と約半数を占めた。また、理由として最も多かった「それほど価格が安くないから」でも 11.3%と回答が少なく、購入しないことについては具体的な理由がない人や少ない人が多い。

【PB 商品を購入したことがない理由（複数回答） N=399】

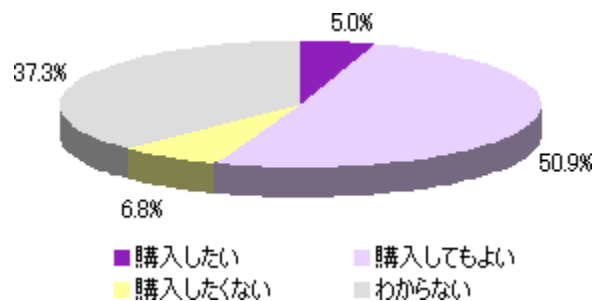


出典：ネットリサーチ ディムスドライブ (2008)
<http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2009/090331/>

■今後の購入意向

同様に、知っている PB ブランドはあるが、購入した経験が無い人に対して今後の購入意向を尋ねたところ、「購入してもよい」が 50.9%と半数を占め、「購入したい」という積極的購入意向者は 5.0%と少ない。一方、「購入したくない」という人も 6.8%と少ない。また、「わからない」と回答した人が 37.3%と 4 割近くに上る。前問では 47.9%が「とくに理由はない」と回答している事も含め、PB 商品に対してあまり意識されていないということがうかがえる。

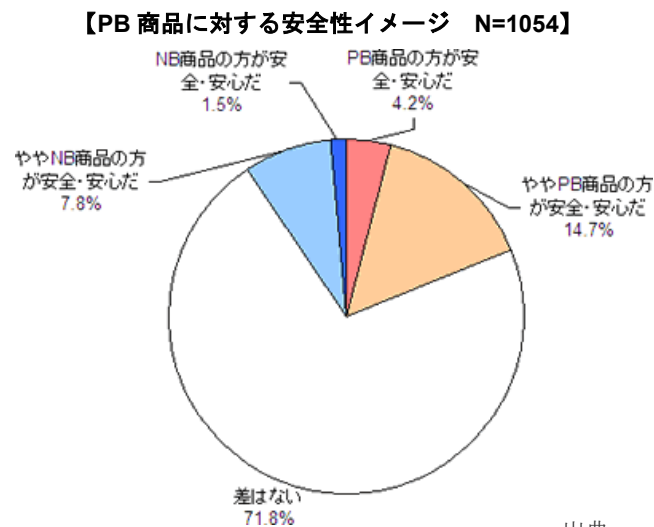
【今後の PB 商品購入意向（単一回答） N=399】



出典：ネットリサーチ ディムスドライブ (2008)
<http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2009/090331/>

■PB 商品も NB 商品も安全性にほとんど差はない

消費者が PB 商品に対して抱いている安全性イメージを NB 商品との比較で調査したところ、全体の 71.8%の人が「安全性に差はない」と考えていることが分かった。従来から低価格を売りにしてきた PB 商品であるが、消費者の中ではもはや安全性の面では PB 商品も NB 商品も大差はないというのが一般的な見解のようである。また、「NB 商品が安全」と「やや NB 商品の方が安全」を合わせた“NB 派”が 9.3%であったのに対し、「PB 商品が安全」と「やや PB 商品の方が安全」を合わせた“PB 派”は 18.9%であり、PB 派がダブルスコアで NB 派を上回っている。



出典：goo Research (2008)

<http://research.goo.ne.jp/database/data/000846/>