

# 高付加価値 PB のマーケティング

## ——セブンイレブンの事例を中心として——

大 崎 孝 徳

### 目 次

1. はじめに
2. 高付加価値 PB への消費者ニーズ
3. スーパーマーケットにおける高付加価値 PB への対応
4. セブンイレブンにおける高付加価値 PB のマーケティング戦略
5. おわりに

## 1. はじめに

消費者の低価格志向が取り上げられる一方、高くても自分のニーズに合った商品を購入したい消費者も増加傾向にあるというのが、現代の市場の特徴といえる。こうした市場への対応として、自動車、ファッション関連商品といった一部の嗜好品に限定されず、パンや豆腐といった日常的に消費される商品群においても、一般にプレミアム商品と呼ばれる高価格商品が市場に投入されている。

さらに、このような動向は従来、低価格のみに注力してきた PB 商品にも大きな影響を与え、とりわけコンビニが扱う PB は低価格を訴求すること以上に高付加価値化による他社との差別化や顧客ロイヤリティの向上に重きが置かれている。コンビニ業界最大手であるセブンイレブンの高価格帯 PB であるセブンゴールドの中には NB の価格を大きく上回るものの、好調な売り上げを記録する商品があらわれてきている。

本論文では、高付加価値 PB への消費者ニーズ、スーパーマーケットやコンビニにおける PB への取り組み動向の概要を整理し、好調な販売を維持するセブンイレブンの PB マーケ

ティング戦略について分析する。

## 2. 高付加価値 PB への消費者ニーズ

アベノミクスにより景気が上向きといった記事が新聞等で取り上げられるようになってきたものの、消費者物価指数などを見る限り、一般の商品においては依然として激しい価格競争が繰り広げられ、価格は上向いていない状況である。しかしながら、「ベントで 100 円均一ショップに買物に来る消費者」に代表されるように、自分がこだわる商品にはお金をかけ、そうでなければ極力お金をかけないという、消費の 2 極化が顕著になってきていることも事実である。こうした日本における消費者のこだわり消費の実態についてデータを基に考察していく。

### 2.1. 一般商品への消費者ニーズ

筆者は 2013 年 11 月に全国に居住する 20-50 歳の男女 720 名に対して、アンケート調査（高付加価値製品のマーケティング・マネジメントに関する消費者意識調査）を実施した（注 1）。本アンケートにおける「自分の気に入った商品なら、いくら高くてもよいか？」との質問に、30.7%の消費者は「高ければ買わない」とした

一方、「1割高まで」と答えた消費者は22.2%、「2割高まで」25.0%、「3割高まで」13.6%、「3割以上高くてもよい」8.4%との回答を得た。しかも年収による偏り、つまり高所得者ほど高くてもよいといった違いはあまり見られず、大きく捉えると日本の7割の消費者は気に入った商品なら多少割高でも許容できると考えられる（図1）。

## 2.2. 高付加価値PBへの消費者ニーズ

一般的な商品の購買に関して、消費者を納得させることができれば多少割高であっても、販売できる可能性が極めて高いことが確認され

た。一方、NBと比較すると、低価格のみが注目される印象が強いPBはどのような状況であろうか？ 低価格を前提としない高付加価値PBへの興味に関する質問において、年収の高低に関わらず、好意的な意見はほぼ4割を占めている状況である（図2）（注1）。こうした結果を踏まえると、従来、低価格を訴求することのみが強調されてきたPBではあるが、消費者のニーズを満足させる付加価値を作り出すことができれば高価格での販売の可能性も広がってきているといえる。

図1 一般商品への消費者ニーズ

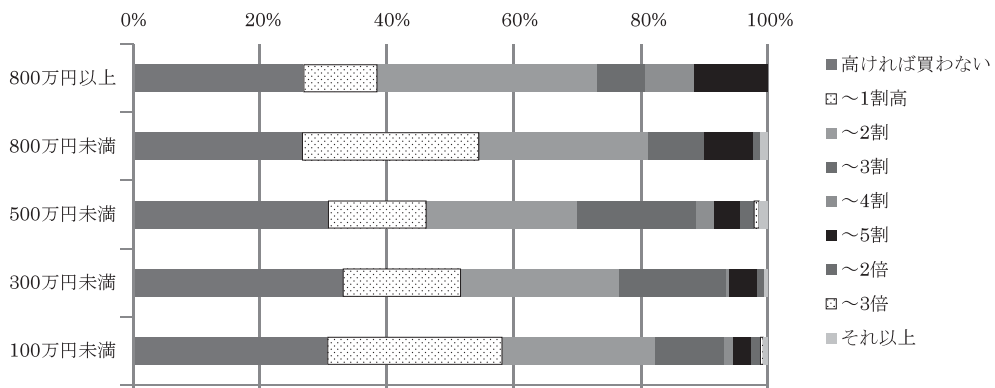
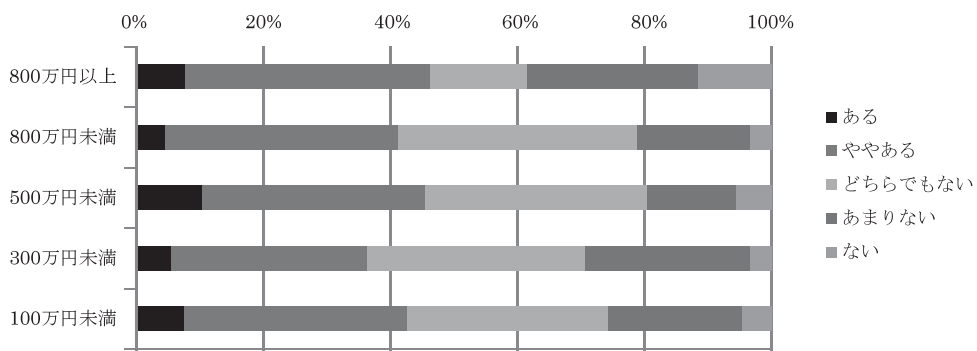


図2 高付加価値PBへの消費者ニーズ



### 3. スーパーマーケットにおける高付加価値 PB への対応

スーパーマーケットにおける高付加価値 PB への対応に関して、まず PB の企画開発の概要を確認する。次に、筆者が個別訪問面接調査を実施したバロー（注2）およびイオン（注3,4,5）における高付加価値 PB への取り組み実態について分析する（大崎 2014a）（大崎 2014b）。

#### 3.1. スーパーマーケットにおける PB の企画開発

PB への取り組み動向に関して、製品開発に注目すると、「消費者へのお得感の提供」を指摘したスーパーマーケットが最も多く、59.4%となっている（食品需給研究センター 2010, pp. 16-18）。次に、「安心安全対策」53.1%、「消費者への価値提案」40.6%と消費者を意識した項目が上位に位置している。以下、「製造コストの削減」21.9%、「流通コストの削減」15.6%とコストに関わる項目が続く。このように、一般的なスーパーマーケットにおける PB の企画開発ではまず「消費者へのお得感の提供」が重視されていることがわかる。

表1 スーパーマーケットがPBの企画開発で重視していること

|             |       |
|-------------|-------|
| 消費者へのお得感の提供 | 59.4% |
| 安心安全対策      | 53.1% |
| 消費者への価値提案   | 40.6% |
| 製造コストの削減    | 21.9% |
| 流通コストの削減    | 15.6% |

出所：食品需給研究センター（2010, pp. 16-18）より筆者作成

#### 3.2. バローおよびイオンにおける高付加価値 PB への取り組み

##### 3.2.1. バロー

岐阜県に本部を置き、中部・関東を主たる商圏とし、食品スーパーを中心にビジネスを展開する大手小売業者であるバローは古くから PB に積極的に取り組み、現在では全体の売り上げの 17-18%を占めるまでになっている。基本ラインに加え、高付加価値 PB も充実している。

##### ・バローにおける PB の経緯

バロー発祥の地は岐阜県の山間部に位置する恵那である。この地域は都心とは異なり、当時は問屋などの物流網が十分には整備されていなかった。よって、問屋に依存するばかりではなく、自ら動くことを重視し、地元メーカーとの協業、例えば豆腐メーカーに対して全量買い取りによる直取引などが古くから行われていた。このような自前主義を背景に PB に対しては“味のクオリティ”など、長きにわたり積極的に取り組まれてきた。

バローの PB は 2005 年から現在のような体系となっている。バローにおける PB を広義に捉えると、V セレクト（800 アイテム）、V クオリティ（111 アイテム）、V オーガニック（12 アイテム）、バローブランド（18 アイテム）（2013 年 6 月より発売開始）、留型商品（600 アイテム）という 5 つに分類でき（2013 年 10 月現在）、計 1,500 アイテムを超えるレベルにまで成長してきている。

パッケージの製造者の欄にはメーカーとバローの両方を記載するダブルチョップをなるべく（メーカーの了承が得られれば）採用するようにしている。バローとしては、大手メーカーのブランド力を利用し、顧客に訴求できるため有効であると認識されている。

V セレクトは、一般的な基本ラインの PB である。NB と同等の品質の商品が概ね 2-3 割程

度、低価格にて販売されている。一方、VクオリティはNBをベンチマークする商品開発ではなく、品質に徹底的にこだわった商品開発による差別化を目指した高付加価値PBである。例えば、“あらびきホワイトウィンナー”では、皮に豚脂肪などを用い、ノンスモークで仕上げられている。その結果、通常のNBウィンナー以上の価格になっているが、消費者から高い評価を受け、好調な販売状況となっている。また、“旬とれ・さば味噌煮”では1年の中で旬の時期に水揚げされたさばだけが原料として採用されている。

このようにVクオリティは低価格とは一線を画しており、NBの商品より高価格となる場合も少なくはないが、PB全体の7%の割合を占めており、しっかりと一定の規模のファンを獲得できている状況である。もちろん、Vクオリティと比較し、1商品あたりの粗利は大きく、全社的利益に大きく貢献する商品となっている。

Vオーガニックは現在、有機みりんやカット冷凍野菜など、取扱商品数は11アイテムにとどまっているが、時代の流れもあり、今後、大きく拡大させたいという意向はある。しかしながら、原料調達などで難しい状況となっている。また、オーガニック商品に関しては生協が注力している。さらに、成城石井やフランテといった高級スーパーなどで購入するというパターンも一般化しており、こうした点に対しても何らかの対策が必要となっている。

#### ・今後のPB事業の方向性

NBは他社との価格競争など、不確定な要因が大きく、利益のコントロールが難しいが、PBは自社にしかない専用商品であり、直接的な価格競争が発生しない。よって、利益をコントロールしやすい貴重な商品であり、今後も注力していくことに変わりはない。

しかしながら、例えば全商品のPB化を目指すかといえば、全くそのようなことはない。店頭すべての商品がPB化されると単調な売り場となり、消費者の満足度も低下していく。PBとNBのバランスのよい取り揃えがポイントとなる。もちろん、消費者ニーズに対応し、タイムリーにPBのリニューアルなどを行っていくことは重要な課題である。

とりわけ、VクオリティやVオーガニックは価格競争の回避、自社への顧客ロイヤリティの獲得に大きく貢献する可能性の高い商品であり、今後さらに注力していく。高付加価値PBの商品開発において、有機の原料、国産の原料、減塩など健康志向化への対応、加工による利便性の向上などは重要なポイントである。

#### 3.2.2. イオン

##### ・トップバリュの歴史

トップバリュは2011年より3期連続で営業収益において日本小売業でトップに立っているイオンが展開するPBである。イオンの2013年度の営業収益は6兆4,000億円、経常利益1,800億円と競争が激化する日本の小売業において極めて好調であることがわかる（イオン2014, p. 2）。グループ従業員数は実に42万人にもおよんでいる（2014年2月末現在）（イオン・ホームページ）。

トップバリュは1974年にカップラーメンのメーカー側からの値上げに抗議し、“ジェーカップ”を独自に開発したことに始まる。当時は当たり前であったフォーク添付を省き、85円という低価格で発売された。この“ジェーカップ”には、「よい商品をより安く提供する」というジャスコ（現イオン）の企業姿勢が体现されていた（トップバリュ・ホームページ）。翌年には、“ジャスカフェ”，“天然果汁ジェーフード77”，紳士カジュアル衣料の“ガニー”，さらに1985年にはホームファニシングのストアブランドで

ある“ホームコーディ”を発売するなど、PBの展開が急速に進んだことがわかる。

ジャスコ誕生 25 周年にあたる 1994 年、トップバリュが店頭にならぶ。トップバリュ（TOP-VALU）とは、“TOP = 最高”と“VALUE = 価値”を組み合わせた造語で、どこにも負けないお値打ち価格の商品を意味し、圧倒的な低価格と品質を両立させたブランドという意味が込められている。

2013 年度のトップバリュの売上高は 7,410 億円（前期比 108.7%）にまで拡大している（イオン 2014, p. 24）。しかしながら、当然、単に調達するだけでよいメーカーのナショナル・ブランド商品（NB）と比較すれば、商品の企画から始まる PB には大きな労力を要するものの、「実際、利益に大きく貢献し始めたのは 10 年前くらいからであり、それまでは何のためにやっているんだろう？」との担当者のコメントから、現在のトップバリュの成功にはかなりの時間が費やされていることがわかる。

#### ・ブランド展開

2014 年、イオンのプライベート・ブランドが誕生 40 周年を迎えることを機にトップバリュは大きく刷新された。ブランド体系をトップバリュ、トップバリュ・ベストプライス、トップバリュ・セレクト、トップバリュ・グリーンアイの 4 つに集約し、三層構造をより一層深化させている（イオン 2014, p. 24）。

また、各ブランドのコンセプトも以下の通り、一新している（トップバリュ・ホームページ）。  
ートップバリュ：イオンの生活品質向上ブランド

お客さまの期待を感動に高める。

ートップバリュ・ベストプライス：イオンの納得品質・低価格ブランド

納得品質で地域一番の低価格を目指す。

また、安さの工夫として、包装資材の削減、

製造工程の簡略化、原材料の配合、同一工場での一貫した製造の 4 点が紹介されている。

ートップバリュ・セレクト：イオンのこだわりぬいた最上質ブランド

こだわりぬいた最上質の体験を提供する。

ートップバリュ・グリーンアイ：イオンの食の安全・安心ブランド

体へのすこやかさと自然環境へのやさしさに配慮する。

商品点数は全体で 6,000 アイテム程度にまで広がっている。大まかな内訳は、トップバリュが 5,000 アイテム、トップバリュ・ベストプライスが 600 アイテム、トップバリュ・セレクトが 300 アイテム、トップバリュ・グリーンアイが 100 アイテムといった状況である。今後も商品の幅は広がるようで、例えばトップバリュ・ベストプライスやトップバリュ・セレクトは 1.5 倍程度にする予定になっている。

#### ・トップバリュ展示会

トップバリュという商品の開発はトップバリュ(株)が担当しているが、実際にこうした商品を店頭に置くか否かは一部の基本ラインを除き、各店舗の裁量による。よって、トップバリュ展示会は商品を開発したトップバリュ(株)が採用を決定する各店舗の代表者に向けて実施しているものである。しかしながら、代表者は単に店長およびバイヤーという限られた担当者ではなく、各店舗で働くパート・スタッフも含まれる。こうしたパート・スタッフは各店舗が所在する地域に暮らす主婦である場合が多く、よって各店舗のエリアに居住する主婦の声を反映した商品の選択が行われるわけである。「パートさんが最初のお客さま、この人たちに気に入ってもらえなければ、どうにもならない。」と担当者はコメントしている。さらに、既存のトップバリュ商品に対する意見集約にとどまらず、例えば、“真崎のわかめ”のようにパート・スタッフ



から地元の名産品に関する情報を収集し、商品化されるケースも出てきている。

また、トップバリュ展示会は商品に関する情報収集というレベルを超え、自らの意見が商品に反映されることにより、パート・スタッフのイオンへの帰属意識や日ごろの業務へのモチベーションも大きく高めるであろう。トップバリュ展示会は毎年2回、ブロックごとに行われているが、筆者が参加した日だけでも参加者のための送迎バスが78台というスケールで実施されている。幕張メッセの大きな会場は大勢の人で賑わい、活気に満ち溢れていた。

#### ・トップバリュの課題

順調な売り上げを達成し、適正な利益を確保しているトップバリュの現状を踏まえると深刻な課題は見当たらない。しかしながら、長期的視野に立ち、今後のさらなる拡大に向けた検討事項として、以下の点に注目していく。

##### ートップバリュにおける表示の問題

商品のパッケージにPBを展開する流通業者に加え、製造を請け負うメーカー名を記載すべきか？という問題がある。例えば、セブンイレブンが展開するPBであるセブンプレミアムでは製造を請け負うメーカー名も併記されている。こうして併記することは一般にダブルチョップと呼ばれ、中部圏を中心に事業を展開するバローも基本的にはダブルチョップを採用している。確かに、実際に製造しているメーカー名が気になる消費者も少なくはなく、ダブルチョップの有効性には納得できる点もある。

しかしながら、トップバリュの商品パッケージにはメーカー名は表記されていない。担当者はこの点に関して、「トップバリュはイオンの商品であり、当然、全責任をイオンが背負うという覚悟のあらわれ。」と語っている。確かに、PBは企画した流通業者の商品であり、本来、製造したメーカーを併記することは正しくない

のかもしれない。例えば、大手飲料メーカーの商品はOEMである場合も少なくはないものの、OEMメーカーを記載しているケースはほとんどない。

トップバリュのお客さまサービス係には年に30万件にもものぼる顧客からの問い合わせがあり、対応コストは決して小さくはないが、新商品開発や商品改善につながる情報も少なくはない。また、製造したメーカーを確認したい消費者に対しては、パッケージに記載されている“製造所固有記号”をトップバリュのホームページで検索することにより、容易に判明する仕組みが構築されている。

##### ートップバリュ・セレクトのさらなる拡大

通常のトップバリュと比較し、トップバリュ・セレクトは高価格に設定され、こだわりの追及など、商品の高付加価値化に向けた取り組みにおいて自由度が高い。例えば、通常のトップバリュであれば基本的にはイオングループ全店で販売できる数量の確保が前提となるが、トップバリュ・セレクトはエリアを絞って販売することも認められている。こうしたポイントはある地域の特産ではあるものの、生産の規模が小さく、従来、通常の流通ルートに載らず、メジャーにならなかった商品の掘り起こしといった地域貢献にも通じる。一般的に大型のプロモーションを展開するNBは圧倒的に数量を追及する傾向が高く、こうしたトップバリュ・セレクトの戦略はNBとの差別化にも貢献する可能性がある。

トップバリュ・セレクトの価格戦略に関して、もちろん価格の選択権はあくまでも消費者にあり、素晴らしい商品だからといって圧倒的な高価格の商品を市場に投入することはできない。しかしながら、通常の商品開発のように、まずターゲットとなる価格を設定したうえでの取り組みというわけではなく、例えば、いい素材がある、これを使って消費者が納得してくれる価

格で商品が提供できないか？ということを実現化するのがトップバリュ・セレクトの商品づくりといえる。

トップバリュ・セレクトの課題として、まず産地や品質のレベルなどにこだわるあまり、条件を満たす素材の調達に長い時間を要する場合が多いことがあげられる。また、こだわりを究めた商品を目指しているため、製法など製品の開発にも長い時間を要している。こうした時間はある意味、必要なコストとも考えられるが、調達および開発時間の短縮は課題としてあげられるであろう。もっとも、手ごろな価格の訴求ではなく、商品のこだわりを強く訴求するトップバリュ・セレクトにおいて、消費者の期待を裏切るようなことがあれば、それは全トップバリュ・セレクトに対する負のイメージとなるため、慎重にならざるを得ない、もしくは慎重になるべきということも理解できる。

#### 4. セブンイレブンにおける高付加価値 PB のマーケティング戦略

セブンイレブンの高付加価値 PB 戦略を分析するにあたり、まず大手コンビニ 3 社における PB への対応状況を確認する。次に、セブンイレブンにおける PB の取り組みの経緯、取り組み体制、商品開発プロセス、社長のリーダーシップを中心に分析していく。

##### 4.1. コンビニの PB への対応

大手 3 社のコンビニにおける PB への対応に関して、まず品目数に注目すると、セブンイレブンは 2,400 品目となっている（表 2）。2 位のローソンが 1,400 品目、3 位のファミリーマートでは 530 品目と、売り上げなどを勘案してもセブンイレブンの PB への注力は他を圧倒しているといえる。また、PB の目的に関して、首位のセブンイレブンは「顧客ロイヤリティ向

表 2 コンビニの PB への対応

|          | 品目数   | PB の目的                             |
|----------|-------|------------------------------------|
| セブンイレブン  | 2,400 | ①顧客ロイヤリティ向上<br>②競争の差異化<br>③収益の確保   |
| ローソン     | 1,400 | ①競争の差異化<br>②顧客ロイヤリティ向上<br>③NB商品の補完 |
| ファミリーマート | 530   | ①競争の差異化<br>②収益の確保<br>③NB商品の補完      |

出所：矢作（2014, pp. 14-15）より筆者作成

上」を、追いかける立場にあるローソンとファミリーマートは「競争の差異化」を主たる目的にあげている（矢作 2014, pp. 14-15）。前章で述べた通り、スーパーマーケットの PB 開発においては、「消費者へのお得感の提供」が最も優先されており、価格訴求を志向する傾向が強いスーパーマーケットと比較し、コンビニにおいては高付加価値の訴求により自社の魅力を高め、他社との差別化を志向する傾向が PB においても強いことがわかる。

##### 4.2. セブンイレブンの PB 戦略

セブンイレブンの PB であるセブンプレミアムは 2007 年 5 月に販売が開始された（セブン & アイ HLDGS. 2013, p. 17）。基本コンセプトは、「NB 売れ筋商品と同等かそれ以上の品質で、店頭実勢価格より 2-3 割安く、十分な利益を確保できる PB 商品」であった。さらに、2010 年 9 月にはセブンプレミアムよりも高価格帯であるセブンゴールドが市場に投入され、金の食パン他、ヒット商品が誕生している。2011 年度の売り上げは 4,200 億円、2015 年には 1 兆円を目標に掲げるなど、極めて好調に推移している（セブン & アイ HLDGS. ホームページ）。

#### 4.2.1. セブンイレブンのPBの特徴

世界的に見ると、また日本でもイオンをはじめ、PBは通常、製造業者名を標記せず、販売元として流通業者のみ表記される場合が一般的である。しかし、セブンプレミアムでは、流通業者名に加え、製造業者名も表示するというダブルチョップを採用している。その要因としては、まず「消費者に聞いたら、製造業者名のある方が安心できるとの回答が多かった。」(グループMD改革プロジェクト事務局)とのこと(矢作2014, p. 95), また近年、消費者が重視するトレーサビリティ(履歴管理)への対応という側面もある(緒方・田口2013, pp. 138-139)。

この点に関して、メーカー側の反応も悪くはなく、「低価格PBであれば、NBに傷がつく可能性もあるので、メーカー名は出したくないが、品質の高い商品を作るという方針のセブンプレミアムの場合は、メーカー名を標記した方が当方としても責任のある商品開発や品質管理ができる。」(加工食品メーカー), 「共同開発者として名前が出るのは、出ないよりも、多少なりともコーポレート・ブランドの認知にプラスとなる。」(飲料・種類メーカー)と、評価する声が多数を占めている(矢作2014, p. 96)。

#### 4.2.2. セブンイレブンにおけるPB開発の仕組み

##### ・商品開発の組織体制

イオンは既存の商品本部からPB商品開発部隊を別会社として独立させており、また英米の有力なスーパーマーケットにおいても、商品本部内にはPB商品開発専門組織が存在するのが一般的である(同上書, p. 97)。しかし、セブンプレミアムの場合は発足当時と同様に、グループ企業横断的なプロジェクト方式により開発されている。グループMD改革プロジェクトには事務局があり、約30人の専任スタッフが配置され、グループ担当各社の商品担当幹部によ

る各社事業部長会が意思決定機関として機能している。プロジェクトは専任スタッフ、各社商品開発担当者を含め、総勢約200人の規模で運営されている。この点に関して、セブンイレブンの商品本部長である鎌田常務は「別会社に任せず、商品開発担当者の日々の仕事に組み込むことが商品力を高める」(同上書, pp. 97-99)とコメントしている。

また、セブンイレブンは1979年、取引先である米飯・調理パンメーカー10社と農林水産大臣の許可を受けて、日本デリカフーズ協同組合を設立し、2013年には73社へとその規模を拡大させている(同上書, p. 81)。日本デリカフーズ協同組合とセブンイレブンの商品部のバイヤー、マーチャンダイザーがチームを組んで商品開発や絶え間ない商品革新を行っている(緒方・田口2013, p. 80)。他のコンビニも同様の組織を有しているが、ローソンは設立年1996年、参加社19社、ファミリーマート1994年、25社となっており(矢作2014, pp. 84-85)、歴史や規模で他を圧倒し、NBメーカーと確固たる協業体制が構築できている。

##### ・商品開発プロジェクト

セブンイレブンにおける商品開発プロジェクトは約20週を1つの目安とし、5つのステップから構成されている(緒方・田口2013, pp. 81-85)。第1ステップは潜在ニーズの掘り起こし、第2ステップは掘り起こした潜在ニーズを基に開発する商品に関する仮説を設定するステージとなっている。第3ステップは、モノづくりのステージであり、試作品を生産し、さらにテストマーケティングも実施される。テストマーケティングではセブンイレブンの強力な武器であるPOSによるフィードバックが効果的に行われている。第4ステップは価値伝達・価値訴求のステージである。テレビなどマス広告が行われる場合もあるが、最も重要なことは加



盟店とコミュニケーションを密にし、新商品の価値を理解してもらうことである。この点に関して商品展示会などの場も有効に機能している。最後となる第5のステップでは、仮説の検証が行われる。販売実績を収集・検討し、今後の商品改良や他商品へのフィードバックなどが行われる。

また、こうした商品開発プロジェクトで重要な役割を果たすのが“プレミアムライフ向上委員会”である。1万7千人がモニターとして登録されており、商品サンプルに関する意見収集など、さまざまな消費者の声が商品開発にフィードバックされている(同上書, pp. 145-148)。

#### ・PBの生産

セブンイレブンのPBの生産に関して、デイリー商品に注目すると、92%の157工場がセブンイレブンの商品だけを作る専用工場となっている。ローソンが約30%、ファミリーマートは4%に過ぎず、圧倒的な差が確認できる。専用工場のメリットとしては、「専用の優れた原材料で商品がつくれる。」「専用の生産設備へのイノベーション投資が可能となり、高い品質レベルの商品が高効率で生産可能になる。」「専用のレシピによって商品の生産ができる。」といった点が指摘されている(同上書, pp. 74-75)。

#### 4.2.3. PB開発におけるトップのリーダーシップ

セブンプレミアムの開発において、トップである鈴木会長のリーダーシップは大きな影響を与えている。まず、セブンプレミアムに着手するにあたり、「どこも価値訴求に重きを置いたPBを出していない時に、あえて我々はこれをやろうと考え、取り組んできました。また歴史的に見ても、PBは安く売るためということで

出てきたのは事実だとしても、その時は時代はもう違っていると考えたわけです。」(同上書, pp. 35-36)とのコメントからも、価値重視のPBという基本コンセプトが鮮明に打ち出されていることがわかる。価値重視に関して、鈴木会長は、「私は持論として、量を追いかけても、何の意味もない。量は決して質を凌駕できない。逆に質の追求の結果として、量はついてくるということで、質を追求することを厳しく言い続けてきました。」と語っている(同上書, pp. 40-41)。

また、実際の商品開発に関して、鈴木会長は開発する商品の一つひとつに対して、試作品を試食し、何度も作り直させている。「私の味覚が優れているから可否を決めるために試食をやっているのではない。トップ自らが試食を繰り返してやっているとすることで、商品の品質の向上を重視しているという姿勢が示され、絶対にいい加減なことは許されないという緊張感がそこに生まれてくる。これが大事なことです。」と妥協を許さないリーダーシップがあらわれている。また、「リーダーとしての私の仕事は、幹部や社員の仕事を、どうマンネリ化させないかということについて、真剣に取り組んでいくこと。」(同上書, p. 35)ともコメントしている。

さらに、試食に関しては、OFC(オペレーション・フィールド・カウンセラー:店舗の経営をサポートする本部のフィールド要因)に対しても、店を回る時は必ず試食するように指示している。試食をOFCの自費にすると、二の足を踏むこともあるため、会社の経費ですべてまかない、積極的に試食を行える仕組みを構築している(同上書, pp. 37-39)。

#### 4.2.4. セブンプレミアム“ポテトサラダ”の事例

大ヒット商品となっているセブンプレミアムの“ポテトサラダ”は静岡地盤の総菜メーカー

であるヤマザキが製造している。以前は北海道からジャガイモを輸送し、静岡の自社工場で加工していたが、2012年に旭川に新工場を設立し、産地に近い場所で加工することが可能となった。これにより輸送に伴う環境変化でジャガイモが化学反応を起こし、香りが失われるという問題を防ぎ、品質は大幅に向上した。また、道内にある50件の農家と全量買い取り契約を結んでおり、農家への生産指導なども容易に行える体制となっている。さらに、ジャガイモは皮と身の間に糖分を蓄える性質があり、その部分が一番甘くておいしいというジャガイモの特性を踏まえ、皮をできる限り薄くむくために高圧蒸気でむくことができるベルギー製の機械を導入している。生産を請け負うヤマザキの山崎常務は、「価格重視のPBでないことに賛同した。単に安いものを作ってくれと言われてたら、生産委託を断っていた。」とコメントしている（週刊東洋経済 2012.12.22, pp. 42-43）。

#### 4.3. セブンイレブンの高付加価値PBへの取り組み

2010年はセブンイレブンのプレミアムPBであるセブンゴールド、さらにローソンのプレミアムPBであるローソンセレクトが販売開始になるなど、コンビニにおけるプレミアムPB元年と呼べる年である。

セブンイレブンのPBは前述の通り、スーパーマーケットのPBとは異なり、もともと価格以上に価値訴求を重視してきたが、セブンゴールドでは一段と価値訴求が鮮明になっている。セブンゴールドのコンセプトでは、「ちょっと贅沢してもおいしいものを食べたい」というニーズに応えた上質なセブンプレミアム、専門店・繁盛店と同等以上の品質、購入しやすい価格が強調されている（セブン&アイ HLDGS. 2013, p. 16）。

こうした価値訴求に関するわかりやすい事例

として、鈴木会長はNBメーカーに「全部引き受けるから最高の品質のものを作ってください。価格は気にしなくていい。」と切り出し、日清食品の安藤社長は「どこに行っても価格のことばかり言われるのに。」と驚きを隠せなかったというエピソードが残っている（週刊東洋経済 2013.7.13, pp. 40-41）。

また、セブンイレブンの商品本部長である鎌田常務は、セブンゴールドに関して、「研究開発力のあるメーカーはたくさんの引き出しを持っている。その技術や開発力が使われないまま引き出しに眠っているが、これを我々がコミットメントすることによって、引き出しの鍵を開けてもらい、それを使って商品づくりをしてもらう。」とコメントしている（月刊BOSS 臨時増刊号：一冊まるごとプライベートブランド 2014.3, p. 25）。

例えば、2013年5月に発売が開始され、好調な売り上げとなっているセブンゴールド“金の麺”は「上質な商品で即席麺市場を活性化したい」という思いを東洋水産と共有し、開発している。具体的には、生産において重要となる3つのポイント「ミキシング：麺生地練りこみ」、「蒸し」、「乾燥工程」において、「じっくり」をキーワードに高付加価値商品が誕生している（緒方・田口 2013, pp. 200-202）。

#### ・セブンゴールド“金の食パン”の事例

2013年5月に発売された高付加価値PB食パンであるセブンゴールド“金の食パン”は、1斤6枚入りで250円、ハーフ厚切り2枚入りで125円と、一般のNBと比較し、5-6割も高価格となっているにもかかわらず、発売から5ヵ月足らずで累計販売数量が1,500万食に達した（日経トレンディ 2013.11, pp. 68-71）。

“金の食パン”開発が開始したのは2012年9月であり、2000年と2012年の市場調査の結果を比較し、「とにかく安い食パンが欲しい」とい

う消費者の割合が減り、「価格は高くても質のよい食パンが欲しい」という消費者の割合が増加していることを踏まえ、開発に着手している。2012 年 10 月には“ベーカリーについて考える会”を開催し、製粉メーカー 3 社、大手を含む製パンメーカー 4 社が参加している。調査・検討を重ね、しっとり・もちもち感をコンセプトに原材料を厳選し、専門店と同じく人間の手で加工する工程を加える必要があるとの結論に至り、この要請に武蔵野フーズが応え、製造を受託することになった。原料には北海道産の生クリーム、カナダ産の蜂蜜などが配合されている（同上）。

販売に先立ち、約 1 万 7 千人の登録モニターで構成される“プレミアムライフ向上委員会”でのモニタリング、神奈川県内のセブンイレブン 200 店近くでテスト販売を実施している。販売開始時にはトースターなどを調達し、店頭での試食販売に取り組み、拡販を成功させている（同上）。

さらに、2013 年 5 月の発売以降、好調な売り上げであったにもかかわらず、2013 年 10 月、2014 年 4 月と、リニューアルを重ねるという徹底ぶりである（セブン&アイ HLDGS. 2013, p. 16）。

## 5. おわりに

そもそもコンビニはスーパーマーケットと異なり、低価格志向を強く訴求しておらず、こうした観点からすればコンビニ PB において価値が重視されることは自然な流れともいえる。しかしながら、セブンイレブンの高付加価値化に向けた、トップのリーダーシップ、組織構築、商品開発プロジェクト、生産体制などは他のコンビニを圧倒するレベルで展開されていることがわかった。セブンゴールド“金の食パン”において好調な売れ行きにもかかわらず、度重な

るリニューアルを実施している点はまさにトップである鈴木会長の品質にこだわる姿勢が全社的に反映されている結果であろう。また、日本デリカフーズ協同組合の設立により、NB メーカーとの高いレベルでの協業体制を確立させている。さらに、商品開発プロジェクトでは商品の仕入れにおいて培った仮説検証型発注の考え方やそれを支える POS システムというセブンイレブンの強みが存分に活用されている。

スーパーマーケット最大手であるイオンの PB 展開と比較すると、大きく 2 点、異なる点が明確になった。1 つ目は表示の問題である。確かに、製造したメーカーを知りたいという消費者ニーズは高いであろうが、すべての責任を自社で負うという覚悟のもと、販売する流通業者である自社のみを記載する手法にはすべての情報を集約できるというメリットも存在している。また、PB の開発部隊を独立させるか否かという点に関しては、確かに独立させず、商品開発担当者の日々の仕事に組み込むことが商品力を高めることも事実であるが、独立させ、厳しい店舗側の要求に応える商品を開発させるという仕組みにも大きなメリットがある。こうした相違が今後どちらかに統一されるのか？ それとも異なった仕組みのまま、それぞれ精度を高めていくのか？ 今後の展開を楽しみにしたい。

## 謝 辞

本研究は JSPS 科研費 25380583 の助成を受けたものである。

## 注

- (1) 高付加価値製品のマーケティング・マネジメントに関する消費者意識調査

調査対象 全国に居住する 20-50 歳の男女 720 名

実施期間 2013.11.15-2013.11.18

調査方法 インターネットリサーチ

利用調査機関 (株)マクロミル

(2) バローにおける PB への取り組みに関する個別訪問面接調査

実施日時 2013.11.8 15:00-16:30

実施場所 (株)バロー本社

面談者 (株)バロー 広報室 室長 横地洋一氏  
(株)バロー SM 商品部 PB 商品開発課 後小路智子氏  
(株)V ソリューション MD 事業部 販売課課長 川西茂氏

(3) トップバリュに関する個別訪問面接調査1

実施日時 2014.2.17 15:00-17:00

実施場所 幕張メッセ

面談者 イオン(株) コーポレート・コミュニケーション部 広報G マネージャー 小西一仁氏  
イオントップバリュ(株) 管理本部 人事総務部 有本幸泰氏

(4) トップバリュに関する個別訪問面接調査2

実施日時 2014.3.12 15:00-17:00

実施場所 名古屋メッセ

面談者 イオントップバリュ(株) 代表取締役社長 仲矢長蔵氏  
イオントップバリュ(株) 管理本部 人事総務部 有本幸泰氏  
イオン(株) コーポレート・コミュニケーション部 広報G マネージャー 小西一仁氏  
イオン(株) コーポレート・コミュニケーション部 広報担当 田辺兼人氏

(5) トップバリュに関する個別訪問面接調査3

実施日時 2014.3.24 13:00-15:00

実施場所 生活品質科学研究所 中央研究所

面談者 (株)生活品質科学研究所 代表取締役社長 宮地邦明氏

(株)生活品質科学研究所 中央研究所長 小田川平氏

(株)生活品質科学研究所 戦略室 室長 赤松知則氏

## 参考文献

- イオン (2014) 『有価証券報告書』.  
イオン・ホームページ (<http://www.aeon.info/>) (アクセス日: 2014.12.26).  
緒方知行・田口香世 (2013) 『セブンプレミアム進化論: なぜ安売りしなくても売れるのか』朝日新聞出版. 月刊 BOSS 臨時増刊号: 一冊まるごとプライベートブランド (2014.3).  
週刊東洋経済 (2012.12.22).  
週刊東洋経済 (2013.7.13).  
食品需給研究センター (2010) 『食品企業財務動向調査報告書』 (アクセス日: 2014.12.26).  
セブン&アイ HLDGS. (2014) 『事業概要 2013』.  
セブン&アイ HLDGS.・ホームページ (<http://www.7andi.com/>) (アクセス日: 2014.12.26).  
トップバリュ・ホームページ (<http://www.topvalu.net/>) (アクセス日: 2014.12.26).  
日経トレンディ (2013.11).  
大崎孝徳 (2014a) 「高付加価値 PB のマーケティング: バローの事例を中心として」『名城論叢』第14巻第4号, pp. 1-12.  
大崎孝徳 (2014b) 「高付加価値 PB のマーケティング: トップバリュの事例を中心として」『名城論叢』第15巻第3号, pp. 73-84.  
矢作敏行 (2014) 『デュアル・ブランド戦略: NB and/or PB』有斐閣.