

# 小売業における牛乳 PB 展開を通じた売場活性化に向けて

亜細亜大学 西原彰宏  
千葉商科大学 赤松直樹  
麗澤大学 圓丸哲麻  
専修大学 大崎恒次  
学習院大学経済経営研究所 中見真也  
学習院大学経済経営研究所 福田怜生

---

## 要 旨

本研究「小売業における牛乳 PB 展開を通じた売場活性化に向けて」は、牛乳（類）PB ならびにその売り方を通じた牛乳売場の活性化に対する施策を導出するために、乳業メーカー（中小、大手）やスーパーへのヒアリング、消費者へのアンケート調査を行った。本研究から導出された主な施策は以下の 3 点である。

1 点目は、牛乳の飲用方法を踏まえた上での売場提案であり、例えば、地域密着乳業メーカーとの付加価値型牛乳 PB の商品開発や、消費者ニーズを踏まえた牛乳売場における混入飲用提案（クロス MD）である。2 点目は、地域特性を踏まえた売場提案である。具体的には、食品スーパーは、他店との差別化を図る上でも地元の乳業メーカーの品揃えを充実させ、卸、地元乳業メーカーと連携し、鮮度が高く、安全な牛乳 PB の商品開発などが挙げられる。3 点目は、小売フォーマットを意識した牛乳 PB の商品開発である。例えば、価値共創型のフォーマットには、「高品質」と「値ごろ感」、価格重視型のフォーマットには、「品質」と「価格の安さ」などを重視した商品開発が考えられる。

本研究から導出されたこれらの施策を小売業やメーカーが実装するためには、より具体的なプロモーション様式や、パッケージデザインなどを構築していく必要があると思われる。これらの点は今後の研究課題である。しかしながら、本研究は、現代における牛乳類を取り巻く諸環境に対して、消費者視点も含めた多様な視点から再検討したものであり、今後の牛乳類市場の発展に対して示唆に富んだ内容になっていると考える。

## 1 はじめに

本研究「小売業における牛乳 PB 展開を通じた売場活性化に向けて」は、主にスーパーを対象に、牛乳 PB ならびにその売り方を通じて牛乳売場の活性化に対する施策を導出するものである。

これまでメーカーが製造・展開する NB（ナショナル・ブランド）に対し、小売業が企画・開発、製造委託するなどして展開する PB（プライベート・ブランド）は安価であり、消費者の低価格志向に対応するものであった。しかし現在では、セブンイレブンのセブンゴールドといった高付加価値型の PB が登場することでその両者が混在し、加えて、NB と PB の両方が表示されたデュアル・ブランドが展開されている。このような PB の潮流の変容を背景に、PB に関する研究も近年活発化している（中村 2009; 矢作 2014）。小売業者間の PB 自体にもその格差があるため、一括りに PB と言っても、小売業者間、製品カテゴリー間、同一製品カテゴリー内でも価格帯でその様相が異なり、かつ牛乳や乳製品に焦点を当てた PB に関する研究は少ない。

本研究では、主に牛乳市場における PB について取り上げる。日配品である牛乳は、卵と共に集客における目玉商品となりうるが、生鮮品に近いという商品特性を考慮した PB 施策を求める必要がある。そのため、牛乳 PB を対象にその売り方を通じて牛乳売場の活性化に対する施策を導き出すことは、小売業において売場の重要な戦略課題と考えられる。

以上の研究目的の下、本研究では、特定の小売業（スーパーを想定）ならびに消費者の両側面から、牛乳を取り巻く現状と今後の可能性を探っていく。なお、具体的な構成については、以下の通りである。

2 章では、現在の生乳・牛乳に関する流通構造を明らかにした。まず 2-1 では、現状の牛乳市場の推移を鳥瞰し、酪農家の減少、市場の縮小等の市場動向に関して検討した。そして 2-2 では、牛乳類の種別分類を明示し、牛乳類における牛乳の位置づけを確認した。2-3 では、生乳の基本的流通構造を明示すると共に、その構造が形成された背景とその構造の特徴である広域指定団体の役割（重要性）に関して考察した。加えて、牛乳の基本的流通構造を明示すると共に、そこにおける卸売業・小売業の位置づけ及び役割に関して検討した。2-4 では、生乳・牛乳の流通を制約する種々の条件を明示し、牛乳が他の日配品とは異なり、マーケティングが施行しにくい業界であることを指摘した。最後に 2-5 では、近年の生乳・牛乳に関わる酪農家と乳業者の新たな動向として、広域指定団体を介さない流通経路、アウトサイダー流通について記述を行った。

3 章では、日本の小売企業（特に食品スーパー）の現状と、牛乳類の PB について論じている。3-1 では、日本の小売企業の中でも消費者にとって主要な牛乳の購入先である、食品スーパーに着目している。消費者は自身のライフスタイルに合わせて小売企業を使い分けている現状がある中、食品スーパーも、価格重視型と価値共創型という 2 つのタイプが存在し、後者の方が業績面で好調であることを指摘している。3-2 では、食品スーパーにおける牛乳の位置づけとして、「なくてはならない商品」である一方、ロス・リーダーという認識が定着している点に触れると共に、牛乳売場の現状と課題として、牛乳類の売場自体が店舗の生産性の観点から現状維持の状態が長く続いていることを指摘している。3-3 では、小売企業の小売フォーマット（「価値共創型」、あるいは「価格重視型」）を意識した牛乳の品揃えの有効性について言及している。3-4、3-5 では、加工食品における PB の現状と、日本型 PB 成立の背景について論じている。3-6 では、牛乳類を中心とした PB 開発の課題として、売場起点ないし消費者視点、ロス・リーダーからの脱却、品揃えの画一化に対する注意などを念頭に置くことの重要性について言及している。

4章では、乳業メーカーがいかにして牛乳（類）の低価格化から脱却するかに関する知見を得るため、異なる取り組みを行っている中小乳業メーカー4社の事例について取り上げた。4-1と4-2では、ヨーグルトといった乳製品の高付加価値化の取り組みを行っている中小乳業メーカーを取り上げた。4-1では、飲むヨーグルトと牛乳（類）との基本的な製品特徴の差異を念頭に、牛乳（類）の高付加価値化への知見の導出を行った。4-2では、中小乳業メーカーが加工食品メーカーの特定商品向けのヨーグルトを展開することで、加工食品メーカーと共に小売企業へのクロスMDの提案を行っている事例を取り上げた。4-3では、牛乳の製造・販売にこだわりながら、販売チャネルを取捨選択することで、牛乳の低価格化からの脱却を図っている乳業メーカーを取り上げた。加えて、4-4では、牛乳（類）の商品そのものの付加価値化として、牛乳の製造（特に低温殺菌牛乳）にこだわり、低価格化からの脱却を図っている乳業メーカーを取り上げている。

5章では、消費者は牛乳のPBとそうでないブランドとを識別しているのか、もし識別しているのであれば、PB牛乳を購入する条件や、その条件のもとでPB牛乳に求める属性はどのようなものか、これらを明らかにするため消費者調査を行った。調査では、PB、NB、プロダクトブランドのブランドロゴを用いて、消費者にPBだと思えるロゴを選別させた結果、大半の消費者がPBとそうでないブランドとを正確に識別できていることが示された。また、牛乳パッケージを用いて同様の調査を行った結果、82%の消費者がPBとそうでないブランドとを正確に識別できることが示された。そこで、PB牛乳を購入する条件として、消費者の牛乳使用方法（混入飲用、直接飲用）に着目したところ、混入飲用条件ではPB牛乳の選択確率が高まることが明らかになった。また、混入飲用条件において、消費者がPB牛乳に求めるのは、栄養添加と価格の安さであった。特に、30代～40代女性が直接飲用と比較して間接飲用が多かったことから、このような消費者に対して、上記結果を踏まえたプロモーションを行っていく必要性について言及した。

6章では、PB牛乳が価格によって消費者に支持されている、といった5章の結果を踏まえ、PB牛乳の新たな役割を見出すことを目的とした調査を行った。結果として、PB牛乳が他の製品カテゴリーにおいて導入されるPB新製品（食品）の評価形成にも影響すること、そして、PB食品全体を評価している消費者の場合には、高付加価値型（高品質・高価格）としてのPB牛乳を支持する可能性があることが示された。PBの中でも、牛乳は最も販売量が多く、PBの典型的な製品として位置づけられる。一方、PBは、牛乳製品に限定されず、食パンやハンバーグなど多岐の製品カテゴリーで展開されている。このようなPBの特性及び、本章の調査結果に着目することで、ロス・リーダーだけではないPB牛乳の新たな役割が見出せる可能性について言及した。

7章では、食品スーパーにおける消費者視点に基づく売場活性化策について、以下3点を提言した。

1点目は、牛乳の飲用方法を踏まえた売場提案である。今回の調査により、30～50代の女性たちは、牛乳PBに対し、直接飲用より混入飲用が多い、かつ、栄養添加物を混ぜる傾向があることが判明した。上記傾向を踏まえ、食品スーパーに対し、消費者視点に基づく以下2つを提言した。1つ目は、上記世代の女性をターゲットにした地域密着乳業メーカーとの付加価値型牛乳PBの商品開発である。2つ目は、消費者ニーズを踏まえた牛乳売場における混入飲用提案（クロスMD）である。さらに、消費者はPB牛乳を認識し、その認識が他のPBの評価にも移転されることも判明した。

2点目は、地域特性を踏まえた売場提案の必要性である。食品スーパーは、他店との差別化を図る上でも、地元の乳業メーカーの品揃えを充実させ、卸、地元乳業メーカーと連携し、鮮度が高く、安全なPBの商品開発にもっと力を入れた方がよいと思われる。

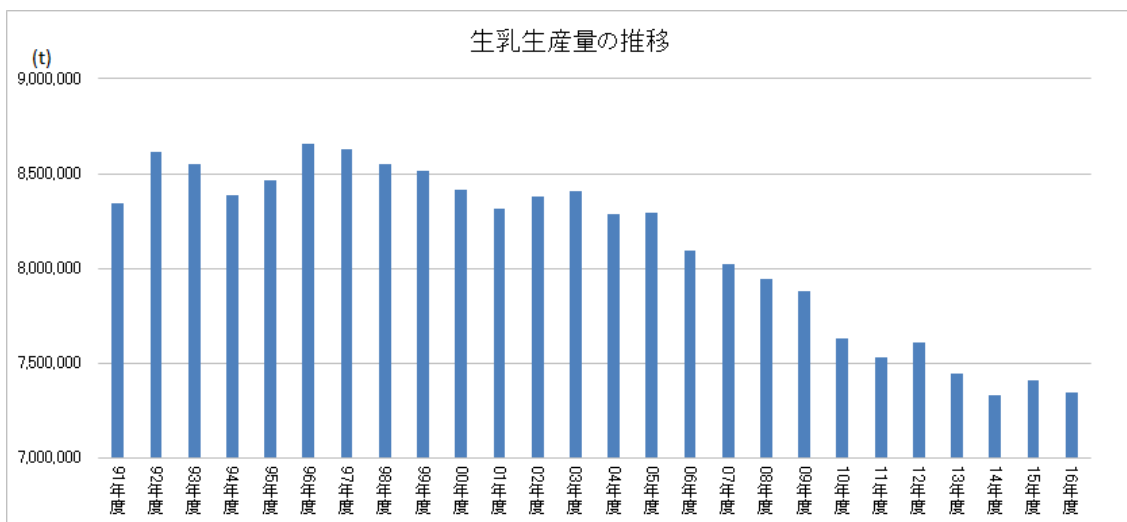
3点目は、小売フォーマットを意識した牛乳PBの商品開発の必要性である。卸、メーカーは、小売業と牛乳PBの商品開発を行う際、小売業態、小売フォーマットごとの特徴を踏まえ、例えば、ヤオコーのような価値共創型のフォーマットには、「高品質」と「値ごろ感」、西友のような価格重視型のフォーマットには、「品質」と「価格の安さ」のようにメリハリを付けた方がよいと思われる。

## 2 生乳ならびに牛乳（類）の流通構造

### 2-1. 牛乳（類）の市場の縮小といった現状について

日本における牛乳ないし牛乳類（あるいは乳製品を含む）の市場は、戦後の学校給食での牛乳の飲用、食事の欧米化、あるいは、新たな殺菌方法による消費期限の延長、物流や小売企業における冷蔵設備の拡大による低温流通、低温保管、各家庭への冷蔵庫などの普及と共に拡大したと考えられる（山根・元島 2009）。しかしながら、近年においては生乳ならびに牛乳類の生産量は減少ないし低迷傾向にある。

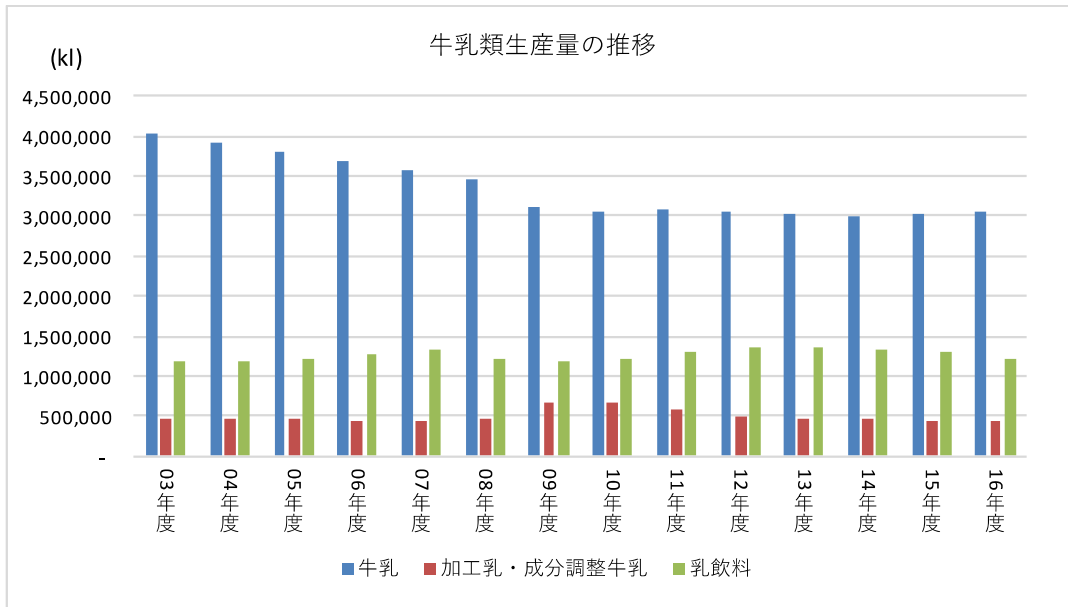
図表 1-1 生乳の生産量の推移



出所：牛乳乳製品統計調査

生乳の生産量は、図表 1-1 のように 1996 年度の 865.8 万トン进行ピークに、その後は減少傾向にある。直近の 2016 年度は 734.5 万トンとなっている。

図表 1-2 牛乳類の生産量の推移



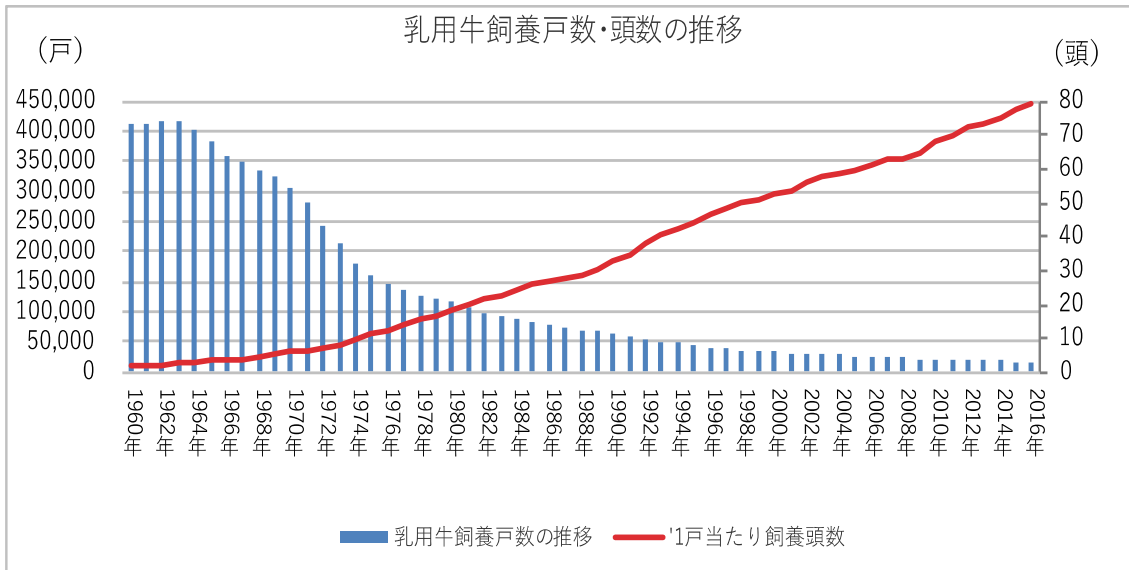
出所：平成 28 年 牛乳乳製品統計（牛乳等生産量（全国）の推移）

一方、牛乳類の生産量の推移（図表 1-2）を見ると、牛乳は 2003 年度の 402.0 万キロリットルから減少傾向が続き、2014 年度には 300 万キロリットルを割っている。その後は横ばいの状態で、2016 年度は 305.8 万キロリットルとなっている。また、加工乳・成分調整牛乳は 2010 年度の 66.9 万キロリットルをピークに減少傾向となり、2016 年度には 44.3 万キロリットルとなっている。そして乳飲料は、2003 年度の 117.4 万キロリットルから徐々に増加し、2013 年度には 136.6 万キロリットルとなったが、その後、減少に転じ、2016 年度には 122.5 万キロリットルとなっている。このように、生乳の生産量は減少傾向で推移し、牛乳類の生産量は減少傾向から横ばい状態となっている。

酪農家の減少も生乳や牛乳の生産量低下の一因である。乳価の下落、消費増税や原材料費高騰によるコスト高、高齢化による後継者問題などにより、乳用牛飼養に携わる酪農家は減少している。1960 年には 41 万戸あったが、約 20 年後の 1981 年には 10.6 万戸、その後も減少し続け、2016 年には 1.7 万戸まで減少となっている<sup>1</sup>。

一方、1 戸当たりの飼養頭数は増加傾向にある。1960 年に 2 頭であったが、1981 年には 19.8 頭、その後も増加し、2016 年には 79.1 頭となっている。つまり、1 戸当たりの酪農家の事業規模が大きくなったといえる。

図表 1-3 酪農家戸数及び飼養戸数当たりの乳用牛数の推移



出所：農林水産省「畜産統計 長期累年データ」より作成

また、日本各地の地域に根ざした中小乳業メーカーの事業の基盤ともなってきた学校給食用牛乳（学乳）の供給量も、少子化による小中学生数の減少により縮小傾向にある。学乳は健康の増進等の観点から給食に導入された。その後、学校給食を通して牛乳の飲用が着実に定着していったのは周知の通りである。文部科学省による 2015 年度の「学校給食実施状況等調査」によれば、「完全給食」と呼ばれる主食とおかず、そして牛乳の提供を行っている国公立中学校は 82.6% であり、国公立小学校は 98.5% である<sup>2</sup>。このように多くの国公立の小中学校において給食が導入されていることがわかる。しかし、小学校よりも中学校、あるいは国公立よりも私立において給食の導入、ひいては学乳の導入が低い場合がある。さらに昨今では新潟県三条市のように、市内の小中学校において給食時の牛乳提供を停止する動きもある。三条市では、2014 年 12 月から 2015 年 3 月の間に給食において牛乳の提供を停止し、その後 2015 年 6 月より、給食後とは別の時間帯に牛乳を提供する「ドリンクタイム」を設定している<sup>3</sup>。このように学校給食における牛乳の役割や位置づけは、相対的にゆらぎ始めている。

## 2-2. 牛乳類の種別

製品としての牛乳類は、牛乳、加工乳、乳飲料に大別される。またその中で牛乳は、成分無調整と成分調整（低脂肪乳、無脂肪乳）に分けられる。成分調整牛乳は、生乳から水分、脂肪分、ミネラルなど、乳成分の一部を取り除き、成分を調整した牛乳を指し、食品衛生法に基づく「乳及び乳製品の成分規格等に関する省令」（以下、乳等省令）により、無脂乳固形分（牛乳から乳脂肪分と水分をのぞいた成分）は 8.0% 以上と規定されている。

加工乳は、生乳に無脂肪牛乳、脱脂粉乳、クリームやバターなどの乳製品を加えた飲料を指し、無脂乳固形分が 8.0%以上と乳等省令において規定されている。乳脂肪分の規定はなく、低脂肪タイプと成分を濃くした濃厚タイプに大別できる。

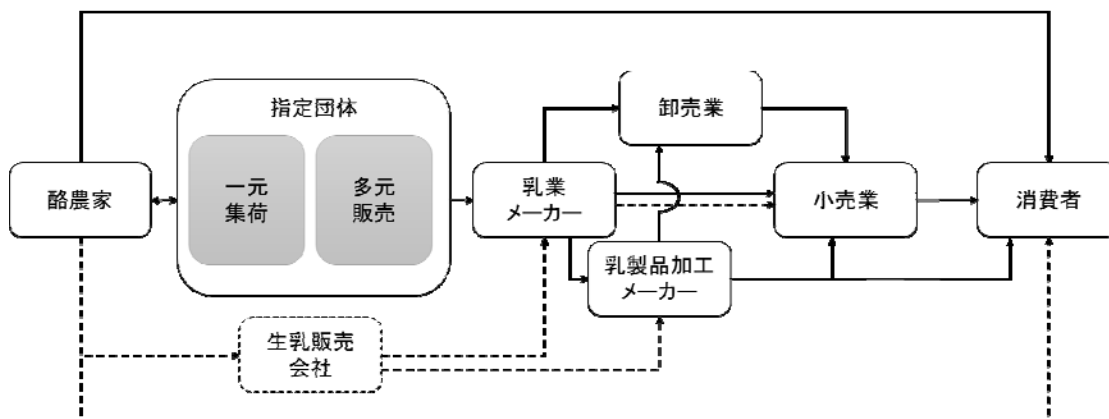
牛乳に、乳製品以外のミネラル、ビタミン、コーヒー、果汁などを加えた飲料が、乳飲料である。「乳等省令」による成分の規定はないが、「飲用乳の表示に関する公正競争規約」によって、「乳固形分を 3.0%以上含むこと」と規定されている。乳飲料は、大きく、栄養強化、嗜好型、乳糖分解型に分類できる。

## 2-3. 生乳・牛乳（類）の流通

### 2-3-1. 生乳の流通

牛乳の生産者から消費者までの流通は、生乳流通と牛乳類の流通の 2 つに大別される。酪農家から乳業メーカーまでの流通を生乳流通といい、その経路は「酪農家（生産者）→広域生乳生産者団体→乳業メーカー」となっている。一方、牛乳類の流通は乳業メーカーから消費者までであり、その経路は基本的には「乳業メーカー→流通業者（卸売業・小売業）・学校→消費者」となっている（図表 2-1 参照）。

図表 2-1 生乳及び牛乳類の流通経路



出所：ヒアリングを元に筆者作成

生乳流通の特徴は、取引の多くが指定生乳生産者団体（指定団体）を介している、という点にある（図表 2-1 の実線のルート）。それは生乳自体の特性に規定される部分が多い。生乳に関して、生乳の商流が指定生乳生産者団体を介して取引が行われているのに対し、実際の物流は、乳業メーカーが酪農家のもとに日々出向き直接集乳しており、指定団体を介在させないことが多い。こうした商流と物流の違いは、生乳の特性に関連している。すなわち、生乳は毎日生産されるが腐敗しやすく、貯蔵性がない液体であるため、短時間のうちに乳業メーカーに引き取ってもらう必要があり、酪農家が価格交渉上不利な立場に置かれやすい。このため、指定生乳生産者団体（指定団体）が、より多くの酪農家から生乳の販売委託を受け、価格競争力を強化して乳業メーカーと対等に交渉することとなる<sup>4</sup>。

指定団体は、乳業メーカーとの価格交渉に備えて次の3つの取り組みを実施している。

①液状で輸送コストがかさむ生乳をまとめて輸送し、輸送コストを削減、②広域的な販売ルートにより生乳の販売先を調整し、生産された生乳を廃棄することなく販売、③生乳の需給変動（天候や景気の変動により生じる生産過剰）リスクをより多くの酪農家に分散して負担している<sup>5</sup>。こうした取り組みに対して、国は指定団体を通じて加工原料乳生産者補助金を交付している。この指定団体の存在が、生乳流通の秩序維持装置として機能していたのである。

しかし、近年においては、指定生乳生産者団体を全く介在させない流通である「アウトサイダー」を介した流通が存在している（図表 2-1 の点線のルート）。アウトサイダーは、生乳販売会社だけでなく、酪農家や、数は少ないが乳業メーカーのアウトサイダーの存在が確認されている。その背景には、プール乳価（補助金）交付の減少や生乳流通を安定的に維持する商流の仕組みであった指定団体と補助金の存在が、一方では酪農家の自立化を抑制し、酪農家自身を弱体化することにも繋がっているためである。そのためアウトサイダーは徐々にその数を増やしている。

## 2-3-2. 牛乳（類）の流通

### 2-3-2-1. 牛乳類の流通の概況

乳業メーカーなどによって生乳が殺菌され、牛乳類として製品化される流れが牛乳類の流通経路である。2014年度の日本全国における飲用牛乳量 346 万キロリットルのうち、牛乳が 299 万キロリットル、業務用が 28 万キロリットル、学校給食用が 37 万キロリットル、成分調整牛乳が 35 万キロリットル、加工乳が 8 万キロリットルとなっている。このうち、学校給食用の牛乳は「学乳」と呼ばれ、市町村ごとに入札制度を用いて取引がなされることが多い。

前述の通り、牛乳類の流通チャネルは、基本的には「乳業メーカー→流通業者（卸売業者・小売業者）・学校→消費者」という形である。卸売段階については、乳業メーカー自身が対応することもあれば、乳業メーカーの物流網の範囲外である場合や、小売業者の要請により卸売業者を活用することもある<sup>6</sup>。

また、小売段階においては、乳業メーカーの特約店である宅配店、生活協同組合、食品スーパーやコンビニエンスストア、ドラッグストア、ディスカウントストアなどのいわゆる量販店、さらには道の駅や地域の直売所、そして学校給食（以下、学乳）などが存在する。特に学乳は、農林水産省の「学校給食用牛乳供給対策要項」にもとづき、各自治体の学乳協議会（都道府県、都道府県教育委員会、指定生乳生産者団体、乳業者の代表及び都道府県学校給食会を構成員とする会議）指定の乳業メーカーのみが販売を許可されている。主に市町村ごとに入札制度を用いて取引が行われる学乳は、各地域の乳業メーカーにとっての主要なチャネルとなっていることが多い。その他の販路として、道の駅や地域の直売所が挙げられる。



大手の乳業メーカーの牛乳類チャンネルを見ると、かつてはマーケティング・チャンネル戦略の一環として卸売業者や小売業者を販売会社や牛乳配達所などとして組織内部に取り込む、いわゆる流通系列化を行ってきた。これはメーカーの販売経路の確保や、自社製品の販売を有利に取引するための方法である。加工食品や日用雑貨など他の業界と同様に、牛乳類においても、大手メーカーが資本統合や契約を通じて独自の販売経路網を構築してきた<sup>7</sup>。しかしながら、この牛乳類の流通チャンネルは、戦後から 1970 年代初頭までの宅配中心の流通チャンネルからスーパーなどの量販店中心へと大きく変化した（杉山・安田 1990）。

このように、食品スーパーや CVS といった量販店（大規模組織小売業者）の勢力が増す中で、各地にあった大手メーカーの販売会社の営業・物流拠点は再編や統合を余儀なくされている。それは、小売業者との間で行われる営業面での要請（一括商談やリテールサポート、棚割り提案）や共同配送（一括納入等）の仕組みの形成の中でより進展している<sup>8</sup>。

こうして量販店がチャンネルの主流となっていく中、牛乳専売店は 1976 年に 21,008 店でピークとなり（杉山・安田 1990）、その後減少している。経済産業省の商業統計調査によると、2014 年の牛乳の販売店は 5,559 店（事業所）であり、2007 年の 9,045 店の半分強にまで減っていることがわかる。

### 2-3-2-2. 牛乳類の流通経路における卸売業と小売業の特徴

近年の牛乳類を含む飲用乳製品の流通経路は、メーカーから小売業の配送センターへ直接納品されるルートと、卸売業を経由するルートがある。ただし、卸を通じたとしても、商流（決済のみ）を帳合取引として、物流は直接納品されるルートと同様にメーカーから配送センターへ直接配送されることが多い。

日々の生活で消費される牛乳類は値段も安く栄養価も高い。物流面からみると、安定的な日々の需要が見込める牛乳類の存在は粗利が低くとも積載効率を高める「物流の優等生」といえる重要な存在となっている。

卸については、商流は牛乳（成分無調整）という商材自体が、昔からの商慣習上、乳業メーカーの販売会社が小売業と直接取引をしておき、帳合自体が少ないのが現状である。大手卸（三菱食品、日本アクセス、国分）の牛乳類全体の帳合の内、平均 5~10%前後である。また、物流に関しては、中小メーカーが大手メーカーのように販売会社を持っていないため、自社物流を提供するケースが多いのが特徴である。

卸全般に言えることだが、彼らの強みであるセンターにおける冷凍チルド機能を活かした飲料（例えば、コーヒー牛乳、野菜ジュース、豆乳）、ヨーグルト、デザート等にビジネス自体をシフトしているのが現状である。

小売業については、消費者が牛乳類をよく購買する食品スーパーとコンビニエンスストア、宅配、その他のチャンネルから以下のような特徴を見出すことができる<sup>9</sup>。

食品スーパーにおいて、牛乳は、ロス・リーダーのため、安定調達が必要である。よって、小売業各社とも良質な生乳を手に入れるために、産地、メーカーとの長期取引がなされる。商流面では、食品スーパーでは、メーカー直取引、卸経由の取引比率が、全体の 8 : 2 ぐらいだと言われている。食品スーパー各社とも、牛乳担当バイヤーが、各メーカーの営業や卸担当者と月 1 回ほど商談し、乳価に基づく半年に 1 回の仕入価格交渉、月 1 回の売価交渉、新商品情報の交換等を行っている。物流面では、メーカー直取引の場合、大手メーカーから食品スーパーのセンター（DC、TC）へ直接納入され、以後、小売側で店舗配送となる。一方、中小メーカーに関しては、卸のセンターに一旦納入され、以後、卸から食品スーパーのセンターに納入され、店舗配送は同様のプロセスを辿る。商習慣、取引条件に関しては、他の商材とさほど変わらない。

例えば、ヤオコーにおいては、3 つある牛乳 PB の最上位に位置する北海道牛乳において、単なる北海道という産地指定ではなく、先進的な酪農生産者である根室・釧路地区浜中町の酪農家団体（石橋組合長）と連携し、味の品質改善、安全性確保を図っている。

食品スーパーに比べ、商品の品揃えは少ないが、日本全国のコンビニエンスストア店舗数は、大手 3 社で 4 万店舗を超えるが、牛乳種別ごとに 1 アイテムないし 2 アイテムの品揃えとなっている。その多くは、NB と PB どちらか 1 アイテムか、その両方であることが多い。

宅配においては、その規模や取扱店、高齢化に伴う契約者数が減ってきているが、基本的に安定的な供給が見込まれ、安売りされることも少ない。そして、機能性を付加した加工乳など、各社が差別化を図っている。

以上で取り上げた流通チャネル以外にも、例えば、日本全国を 9 つのエリアに分けた上で、計 1,079 もの道の駅が整備されているが、こうした道の駅でもその地域の乳業メーカーや工場生産された牛乳類の販売が行われたりしている。他方で、直売所といったその地域ゆかりの販売先に加え、日本全国の百貨店や商業施設などで行われる物産展での販売の他、最近では通販や EC サイトを利用した販売も行われている。

## 2-4. 牛乳の流通における制約条件

牛乳は一般的に、スーパーなどの小売店において集客のためのロス・リーダーとして扱われており、多くの場合、低価格で販売されている。この理由としては、もちろんスーパーの戦略に準ずる価格設定である一方で、そもそも牛乳類の特性として製品上差別化が難しいという点が指摘される。以下では、他の日配品とは異なり、乳業メーカーによる牛乳の差別化が困難である理由として、牛乳に関わる制約条件について議論する。

### 2-4-1. 加工度の低さ

まず他の日配品と比べ、牛乳類の製品としての加工度の低さが指摘される。牛乳類は基本的に、生乳を殺菌加工した飲料を指し、その加工には、殺菌方法の違いと成分調整がある。一方、広く牛乳類となるとビタミンやカルシウムなどの栄養素の添加や、その他の飲料との混ぜ合わせなどがあるが、本節においては牛乳のみを対象にその差別化の限界について議論する。

殺菌方法の違いとして、超高温殺菌（120～130 度で 2 秒の殺菌）、高温殺菌（75 度で 15 秒の殺菌）、低温殺菌（62～65 度で 30 分の殺菌）がある。わが国において、最も一般的な殺菌方法として超高温殺菌が採用されている。超高温殺菌が主流となった背景として、牛乳の消費拡大という国策を受け、最もスピーディーかつ効率的な加工処理方法であったこと、また高温に殺菌することで保存期間を延長することができるようになることが理由として挙げられる。また生乳の生産に関して、乳牛の特性上日々搾乳する必要があるため、乳業メーカーは日々大量の生乳を加工しなければならないという理由も挙げられる。

超高温殺菌は以上の理由から推奨され、主に低温殺菌を採用していた多くの乳業メーカーがその製法を採用することとなった。しかしそれ故、乳業メーカーにとって殺菌方法はほとんど差別化の源泉にはなりえていない。確かに、近年逆の流れとして低温殺菌による差別化をとる乳業メーカーも存在するが、その方法では大量加工ができないというデメリットがある。加えて、成分調整に関しても各社同質的な製品を展開しており、消費者にとって差別化要因とはなりえていない。

しかしながら、近年、大手メーカーによる製法や地域性を前面に出した差別化を主として、乳牛の違いによるもの、有機栽培や家畜飼育などの属性を付与することによる差別化などが徐々にではあるが見受けられるようになってきた。だが後述するように、消費者基点からそれらの差別化戦略を考察すると十分に機能しているとは言い難い。

またその一方で、成分調整牛乳や一部の栄養素を付加したような加工乳等の、牛乳にひと手間加えた飲料は、実質的には加工度が牛乳よりも高いものの、小売の現場において牛乳よりも低価格で販売されている。その理由としては、市場の消費観として、牛乳は生乳に近ければ近いほど、価値があると知覚・認識されていることが指摘される。

以上のように牛乳は、そもそもの加工度が低いため技術的差別化が困難である一方で、加工度が高いと市場の消費観として知覚されている価値に適さなくなってしまうという、ジレンマを抱えている。よって乳業メーカーは、市場の消費観における牛乳のイメージを損ねることなく、かつ付加的な加工をすることなしに、乳等省令に適す製品を販売することが求められている。近年では、大手メーカーによる、殺菌方法だけではない製法の違いによる差別化も見受けられ、また、それらが低価格で販売されていない現状を鑑みると、牛乳の加工度に関するジレンマに対して打開策となりえる取り組みが確認されている。

### 2-4-3. 貯蓄不可能な生鮮

牛乳は、先述したように、乳牛の特性上、生産を調整することが難しいという問題と、生鮮食品であるため、長期の保存ができないという特性がある。そのため、乳業メーカーは需要の変動に対して生産調整するということができず、日々生産し供給しなければならない。また消費者が、賞味期限として明示される牛乳の鮮度を重視する傾向もあり、牛乳は豆腐などの日配品同様、小売業の現場において、その日売れなければ安売りされる商品として位置づけられている。

#### 2-4-4. 合乳

食品衛生法に対するリスクの回避や学乳の安定供給の観点から、牧場で購入できるような生産が限定された牛乳とは異なり、乳業メーカーが生産する牛乳は、1つの牧場（酪農家）を限定した生産は基本的に業界の暗黙上推奨されていない。以上の理由から、乳業メーカーは、特定の生産者（あるいは酪農家）を限定することによる差別化戦略を採用することはできていない。大手メーカーの戦略として、契約酪農家に対してメーカーが規定した基準を厳守するよう課し、生乳の品質を管理し、自社の製品に特色をつけ差別化を図ろうとする企業も存在するが、それらの牛乳も合乳から生成されている。

#### 2-4-5. 法律及び業界規約

牛乳に関わる法律としては、生乳に対する「食品衛生法」、またそれを基盤とし、流通する牛乳・乳製品の定義、成分規格、表示、製造、保存方法などに関する「乳及び乳製品の成分規格等に関する省令」（乳等省令）がある。さらに、牛乳の成分表示に関して虚偽や誇大な表示の発生を未然に防止するため、景品表示法に基づき、乳業業者が自ら制定した自主規約である「飲用乳の表示に関する公正競争規約」が存在する。

食品衛生法は、飲食によって生ずる危害の発生を防止するための法律である。本法で規制対象となる食品は、医薬品や医薬部外品を除いた「全ての飲食物」であり、食品と添加物の他、食器、容器、包装、乳児用おもちゃ等についても規制の対象となっている。また、営業目的で食品の販売や使用に対する規定も内包されており、不特定または多数の消費者への販売以外の授与も対象となっている。ただし、ここでいう営業には、農家や漁師などの採取従事者は対象となっていない。しかしながら、例外として、生乳の搾乳をする酪農家はこの対象となっており、他の生鮮食品よりも衛生面に関して厳格なチェックの対象となる財であることがわかる。この理由としては、牛乳が国民の栄養強化を期待されている財である一方で、その管理を怠れば食中毒を引き起こす等のリスクが（歴史的にみても）介在するという理由からである。そのため、先述したように、いかにある特定の酪農家がこだわった生乳を作ろうとも、それのみを加工して牛乳を作ることは、乳業メーカーにとっては基本的に不可能となっている。

加えて、食品衛生法は 2003 年に改訂され、国民の「健康の保護」を内包するようになった。この改訂の特徴は、より高い目標設定と、それを実現するための「必要な規制その他の措置」という行政の役割を明確化している点である。また、この改正とほぼ同時期に、食品の安全性の確保に関し、基本理念を定めると共に、施策の策定に係る基本的な方針を定めることにより、食品の安全性の確保に関する施策を総合的に推進することを目的とした、食品安全基本法が制定されている。

#### 2-4-6. 限定的なパッケージ

牛乳のパッケージには、上記の食品衛生法及び「飲用乳の表示に関する公正競争規約」、また、JIS 規格などの制約条件が存在するため、豆腐などの他の日配品のそれと異なり（伊藤 2006）、乳業メーカーは自由にそのパッケージを企画することはできず、差別化要因として採用することができなくなっている。よって、現在の市場において、牛乳に関するパッケージは、基本的に瓶、紙パックが主流となっている。ただし、加工乳や乳飲料、また発酵乳など、加工度が高まり、衛生面のリスクが低減されるようになると、その制約は緩やかになる。

#### 2-4-7. プロモーション経費の不足

牛乳が小売業において安売りされることにより、乳業メーカーは実際牛乳だけでは十分な利益を獲得できておらず、そのため消費を拡大、あるいは競合他社との差別化を図るための広告・プロモーションに関わる経費を充填できていないのが現状である。また、（徐々に下降はしているものの）牛乳の需要自体、訴求の有無にかかわらず大きく減少しないという特性を持っていることもあり、プロモーション予算が付きにくいといった背景も介在している。

### 2-5 アウトサイダーの存在とその役割

#### 2-5-1. 生乳流通におけるアウトサイダーの活発化

近年においては、アウトサイダーの動きも徐々に活発化しつつある。統計的な数値は不明だが、アウトサイダーの酪農家は 300 軒以上と言われている。その代表的な存在の 1 つとして、MMJ がある<sup>10</sup>。

まず、アウトサイダーとは、指定団体を通さない生乳流通のルートを目指す。指定団体の生乳流通は、酪農家から集めた生乳（いわゆる合乳：多数の牧場の生乳の混合状態）をクーラーステーションという冷却施設に保管し、このステーションを経由して乳業メーカー等へと生乳が流れていく。これが生乳の流通経路である。一方、MMJ の生乳流通は、MMJ 加盟の限定された契約農家による生乳を MMJ が買い取り、乳業メーカーへ直送している。農家直送のためクーラーステーションを経由する必要はないが、その分、国からの補助金がない。つまり、両者の違いはクーラーステーションの有無、補助金の有無、委託販売か買取販売か、少数の酪農家（主に規模の大きい酪農家）からの生乳か多数の酪農家（規模の大小に関わらない）からの生乳か、といった合乳の度合い（トレーサビリティ・生産者識別の精度に関連する）と、公的な生乳検査の有無（牛乳類の安全・安心に関わる）である。

MMJ に代表されるアウトサイダーに賛同する酪農家は増えている。こうした酪農家の多くは、300-500 頭程度の乳牛を飼育している大型酪農家と言われている。その背景には、飼料高などによる生産コストの上昇が生乳の値上げ以上に採算性を悪化させる点や、現状の生乳に関する公的な制度（補助金）に対する不満などが挙げられる<sup>11</sup>。

## 2-5-2. 生乳流通を補完する乳業メーカーのアウトサイダー化

生乳流通におけるアウトサイダーの動きが活発化しているのは、生乳を生産する酪農家だけでなく、生乳から牛乳類を作り出す乳業メーカーが存在するからである。

例えば天童市にある富士乳業の生乳の仕入先は、いわゆるアウトサイダーに限定している。もちろん創業当初からアウトサイダーに生乳の仕入先を限定していたわけではない。その背景には、東日本大震災以前から東北に進出してきた北海道産の牛乳類の広域化への対抗があった。もともと牛乳類は地域完結型の生産・流通・消費の形が一般的であったが、生乳の多くを生産する北海道においては、その生産量を活かして消費地域を広域化させた。こうした北海道産の牛乳類の東北進出に対し、富士乳業は東北地域の指定団体と連携しながら、北海道産の牛乳類に対抗できる価格で東北各県での販売を行ってきた。しかし東日本大震災以降、指定団体による各売対策助成金の支援が打ち切られる中で、生乳の製造原価（仕入価格）を抑えるべく、MMJ から生乳を仕入れるようになっていったのである。その後、指定団体との生乳取引の解除をめぐる問題が発生し、生乳の供給が停止となる中で、全ての生乳を MMJ から仕入れる形にシフトしている。

生乳の仕入先全てをアウトサイダーへとシフトして以降も、それ以前と同様に安定的に生乳の調達を行っている。結果として、収益性を圧迫することなく生乳の仕入価格を抑えることができ、取引先であるスーパーなどに対しても、消費者の求めやすい販売価格での牛乳の提供が可能となっている<sup>12</sup>。

こうした生乳流通における変化に対応し、乳業メーカーの中でもアウトサイダーからの生乳の仕入れを増やしている乳業メーカーも増えてきている<sup>13</sup>。

特に、アウトサイダーからの生乳は、大規模な酪農家が多いことから、生乳自体の限定性（識別性）が既存の生乳流通における合乳と同様、ないしそれ以上に高いといえる。また、既存の生乳流通ではなかなか難しい地域の限定性が高い牛乳類の開発もある程度可能となる。ただし、アウトサイダーの生乳は、公的な生乳検査を行っているわけではないため、その点に不安が残る。

このように、生乳の流通における大型酪農家を中心としたアウトサイダー化と牛乳流通における乳業メーカーが補完関係として成立することで、牛乳類の流通構造を大きく規定する生産段階は変容し、結果として流通構造に変化が生じていると考えられる。

## 2-5-3. アウトサイダーを発端とした生乳・牛乳類流通における規制緩和の動き

さらに、近年においては、生乳流通についての規制緩和も促されている。政府の規制改革会議においては、国が指定した農協団体が生乳を集荷・販売する仕組みを改め、酪農家が生乳の生産量や売り先を選べるようにすべき、と生乳流通の規制緩和が提言された。現状では、農協団体に出荷しないと国の補助金を受け取れない仕組みとなっており、生乳生産量の 95%以上が農協経由となっているが、規制が緩和される中で状況は変化していくものと考えられる<sup>14</sup>。

生乳流通と同様に学乳（学校給食乳制度）についての緩和も促されている。学乳は、該当地域の生乳を優先することを前提に、入札によって調達が行われている。その際、学乳協議会や牛乳普及協会が事業の運営において大きな役割を担っているが、いわゆる談合が横行している地域も多いと言われている。学校給食の供給業者となるには、2年連続しての最安値による落札と、供給代行契約を近隣同業者との間で結ぶことが条件であり、かつ指定団体の認定が必要となる。つまり、指定団体の生乳を使わない、いわゆるアウトサイダーの乳業メーカーや、乳業メーカーの地域を超えた供給には高い障壁があるといえる。こうした学乳に対して、競争原理に基づいて学乳の供給業者を選定できるよう制度改革が求められている<sup>15</sup>。

### 3 日本の小売企業（特に食品スーパー）の現状と牛乳そしてPBについて

#### 3-1. 日本における小売業（特に、食品スーパー）の現状

今日、日本経済は、バブル経済崩壊後の1990年代以降、約20年に渡って続いたデフレの時代を経て、2012年に発足した安倍内閣が実施した「アベノミクス」による経済政策により、ようやくデフレ脱却の道筋が少しずつ見えてきたところである。小売業においては、デフレの象徴であった低価格化の流れが少し緩和され、セブン&アイ・ホールディングスのセブンプレミアムに象徴される「高品質PB」が消費者の支持を集めている。

また、小売業態を見た際、低価格を武器にデフレの勝ち組と言われた「DS」、「ドラッグストア」の成長が少し鈍化し、一方、より高品質にシフトしている「CVS」、品質と価格の値ごろ感で勝負している「食品スーパー」の成長が顕著な状況である。前者は、生産効率重視であり、本部主導型のチェーン・オペレーション経営をベースとしている。組織構造は、本部が戦略を考え、店舗はオペレーションに徹している。よって、本部から店舗への一方通行の情報伝達をベースにした硬い組織構造である。消費者へ提供する価値は、「価格」を重視した、「価格重視型」のフォーマットである。代表的な企業としては、OKストア、西友、バロー、トライアルカンパニー、コスモス薬品などである。一方、後者は、チェーン・オペレーションに基づく個店経営をベースとしている。組織構造は、顧客重視のため、顧客接点である店舗側にかなりの権限が委譲されており、従業員のモチベーションも高く、仮説検証文化、全員参加型経営が特徴である。よって、本部と店舗は、顧客要望等の情報に対し、双方向コミュニケーションを実施しており、柔軟な組織構造である。消費者に提供する価値は、「サービス品質」を重視した、「価値共創型」のフォーマットである。代表的な企業は、ヤオコー、ヨークベニマル、ハローデイ、イズミ、セブンイレブンなどである。

今日、消費者は、上記2つの小売フォーマットを自身のライフスタイルに合わせ、使い分けているのが現状である。ただし、上記でも述べたが、今日の小売業の業績を鑑みた際、価値共創型小売業の方が、価格重視型小売業よりも業績好調な点は否めない。ゆえに、顧客は、今「低価格」という価値より、「高品質で値ごろ」という価値の方に重きを置き始めているのではなかろうか。この価値のトレンド変化を捉えることが、メーカー、卸、小売業にとって、マーケティング戦略上、極めて重要である。特に、小売業にとって、ストア・ロイヤルティを左右するPBの商品開発上、重要な示唆になりえる。

### 3-2. 食品スーパーにおける牛乳の位置づけ、牛乳売場の現状と課題

食品スーパーの日配・加工バイヤー、大手卸の MD は、牛乳という商材を自社のビジネス上、どのような位置づけで捉えているのか。結論としては、ロス・リーダーと見なしている企業が大半である。要は、他社との差別化商品ではなく、ベース商品（なくてはならない商品）の位置づけである。さらに言えば、売上面積で稼ぐ商品とも言えよう。利点は、店舗で扱う商材の中で最も販売数量（物量）が多い点である。この点は、現在高騰している物流費の効率化にも直結する話である。もう 1 点は、牛乳という商材は、チラシに反応し、価格弾力性が高い商材である。ゆえに、来店回数、ストア・ロイヤルティに直結する重要な商材である。さらに、PB に適した商材とも言える。欠点は、利益率の低さ、季節性による安定調達の難しさである。販売機会のロスは極力避けたいのが小売業側の本音である。もう 1 点は、季節によって、味に違いが出てしまう点である。学乳などでは、この味のばらつきが、品質問題にすり替えられ、メーカー、卸、小売業全てにおいて、品質クレーム対応に苦慮するケースも間々見受けられる。

次に、食品スーパーにおける牛乳売場の現状と課題について、以下にて述べる。食品スーパーのバイヤー、及び大手卸の MD へのヒアリングの結果、食品スーパーにおける牛乳売場面積自体は、ここ 10 年間、ほとんど変化はないそうである。理由は、牛乳の販売数量自体が、ほぼ横ばいの状態だからである。要は、牛乳は安定して売れている商材であり、「ロス・リーダー」の役割を十分果たしていることを示唆している。我々消費者の目には、牛乳の競合である「豆乳」や「野菜ジュース」等の飲料の棚（フェース）が牛乳に比べ増えたように感じるが、上記食品スーパーのバイヤー、大手卸の MD にヒアリングしたところ、実際の牛乳のフェース自体はそれほど減っておらず、店舗面積の増大により、牛乳を含む飲料の売場自体が拡張したため、そのように見えるとのことである。

課題は、牛乳売場自体が、売上安定のため、あえて平場を設けたりして、他の商材とのクロス MD を仕掛けたりする雰囲気の小売業側がない点である。小売業側としては、牛乳は安定して売れる商材のため、品揃え上、初めて採用した乳業メーカーがマネキンを立てることがあるぐらいである。日配・加工部門の従業員やパート社員の業務効率を考えるとあえてクロス MD を仕掛け、業務工数の負荷をかけたくないのが本音である。このため、牛乳売場自体の活性化は、中々進まないのが現状である。

### 3-3. 消費者から見た牛乳に求める要素、及び食品スーパーのフォーマットごとの牛乳、及び牛乳 PB に対する品揃えの考え方

消費者は、牛乳の購買上、一体何を求めているのか。大手食品スーパーの日配・加工食品バイヤー、及び大手卸の MD にインタビューした結果、東日本大震災以降、特に、ヤングファミリー層を中心に、「産地（安全性）」と「価格」重視との答えが大部分を占めた。

食品スーパーでは、自身の小売フォーマット（「価値共創型」、あるいは「価格重視型」）を意識した牛乳の品揃え（NB と PB のバランス）を意識している。中でも、高品質型の牛乳を PB 商品化すべきかについては、MD 政策上、大きな課題となっている。理由は、以下の 2 つである。1 つは、売れ残りに対するリスク不安。もう 1 つは、牛乳の品揃え上、高品質分野は PB ではなく、NB に担わすべきという判断。ゆえに、多くの食品スーパーにおいては、牛乳 PB については、現状 2 ラインナップ構造（スタンダード、ベーシック）を採用している。



ただし、今回大手食品スーパーの日配・加工食品バイヤー、及び大手卸の MD にヒアリングを通して新たに 2 つのことがわかった。1 つは、小売フォーマットの違いにより、牛乳 PB に対し、食品スーパー自身が求める点は違うという点である。すなわち、「価値共創型」では、PB 商品開発上、企業ブランドをかなり意識し、「鮮度（品質）」、「産地（安全）」重視である。要は、消費者の自社 PB への評価による企業イメージの破損を防ぎたいのである。一方、「価格重視型」では、フォーマット上、競合他社とのプライスギャップを最優先した PB を開発する傾向にあると思われるが、実際は、「価格」よりも「鮮度（品質）」重視であった。やはり、昔のダイエーが発売した「セービング」のような安いだけが特徴の PB では今日の消費者の厳しい評価は乗り越えられないことを意識している。

よって、今後牛乳 PB を商品開発する際、小売業自身はもちろんのこと、メーカー、卸各社においても、消費者が各フォーマットに求める点を十分意識した上で、商品開発すべきことが示唆された。

### 3-4. PB の現状と PB 開発の主体者

近年では PB は世界各国の消費者に好意的に受け入れられている。その傾向は日本においても例外ではない。2008 年には日経トレンド「ヒット商品ベスト 30」で PB が 1 位にランクインし、同年の日経 MJ「ヒット商品番付」ではセブンプレミアムやトップバリューが西の横綱としてランクインしている。この PB の市場自体は現在も成長傾向にあるといえる。

こうした状況は、小売業にとって PB 開発を積極的に行うことの重要性を示唆しているが、どのような点に注意して PB 開発を行うことが収益の確保や顧客ロイヤルティの向上、さらには NB では実現できない価値の提供などの目的を達成できるのかを考えていかなければならない<sup>16</sup>。今後、小売業が寡占化していく中で、PB による競合他社との差別化を図るような PB 対 PB の競争が激化する場合、PB をどのように開発していくべきかを考えることは戦略上重要となる。

#### 3-4-1. 世界における PB 市場の現状

ニールセン（2014）の「世界のプライベートブランド市場動向」に関する調査によると、「PB 製品は NB の代替品として優れている」に同意する回答者の割合は、アジア太平洋 58%、欧州 70%、中東・アフリカ 61%、中南米 75%、北米 75%、世界平均で 65%となっている。また、「PB 製品を買うのは賢い消費者である」に同意する回答者の割合は、アジア太平洋 57%、欧州 63%、中東・アフリカ 64%、中南米 67%、北米 71%、世界平均で 62%であり、「PB に対する製品の品質が向上している」に同意する回答者の割合は、アジア太平洋 74%、欧州 63%、中東・アフリカ 71%、中南米 76%、北米 69%、世界平均で 71%となっている。地域差はあるものの、PB に対して総じて好意的な評価が多い<sup>17</sup>。

#### 3-4-2. 日本における PB 市場の現状

日本においても PB に対する消費者の評価も日本で高まっており、PB 市場は拡大傾向にある。富士経済研究所（2015）によれば、2007 年に 1 兆 6,382 億円だった PB 食品の市場は、7 年後の 2014 年には 2 兆 9,855 億円（小売金額ベース）と 1.8 倍以上に成長しており、2015 年は 3 兆円 1,084 億円と予想されている<sup>18</sup>。

PB を積極的に開発している有力企業の状況を見ると、2014 年度の売上金額ベースでは、セブンプレミアムが 8,150 億円、トップバリューが約 7,799 億円となっている<sup>19</sup>。

このように、小売業者は顧客ロイヤルティの向上や競争の差異化、収益の確保、さらには低価格競争への対応などを目的として、PB 開発を行うことがますます重要な経営課題となっている。

### 3-4-3. PB の価格帯と PB 開発における 3 つのタイプ

PB は卸売業者や小売業者が所有し、主要な責任を負って開発し販売、コントロールされるブランドであり、ナショナル・ブランド（以下、NB）との対比として用いられてきた。そのため、PB の価格帯は、NB の実勢価格や品質を基準としてエコノミー、スタンダード、プレミアムの三価格帯を基本としている。さらにそれらに加えて、オーガニックなどの付加価値が付いたものが加わっている。

日本の小売業において PB 商品がヒットしているセブン&アイ・ホールディングスについては、セブンプレミアムをスタンダードとし、プレミアムとしてのセブンゴールド、そしてエコノミーであるザ・プライスは CVS では取り扱わず、低価格を主体とするディスカウンター業態にて取り扱いを行っている。

このような PB 開発の由来には、3 つのタイプがある。

第 1 に、NB に対抗するための PB 開発である。NB メーカーに対して交渉力や価格設定、利益率などを背景として PB の開発が行われた。これは A&P やシアーズ・ローバックに見ることができる。

第 2 に、NB 不在による PB 開発である。そもそも NB メーカーがあまり存在せず、自分たちで良い商品を仕入れ、適正な価格で販売することを出発点とした生協や、消費者にとって魅力のある商品を自ら開発するマックス&スペンサー、さらには製造機能統合型小売業である SPA などがここに該当する。

第 3 に、協調関係としての PB である。上記 2 つの折衷案であるこのタイプは、特定メーカーに依存する形で PB 開発が行われる。NB メーカーによるチャネル・コンフリクト解消のための、いわば妥協の産物としての PB 開発と、NB メーカー自身が積極的に行う PB 開発に取り組む 2 つのタイプがある。前者はダイエーに後者はセブン&アイ・ホールディングスにその形をみることができる。PB 自体にメーカーの名前が表示されている場合は、その小売業のリスクをメーカーが肩代わりする部分も多く、リスクなき PB ともいえる。

### 3-4-4. 日本における PB 開発の主体者の変化

日本ではどのように PB 開発が行われてきたのか。ここでは日本の PB 開発を主体者の変化の観点から考察していく<sup>20</sup>。

1960 年代から 80 年代において、PB 開発の主導的立場にいたのはダイエーといえる。同社の PB 開発は、有力メーカーの流通支配に対抗するための安売り商法が背景にある。特に注目すべきは、メーカー名と小売業者名を併記した「NB とほぼ同一の商品を包装や名称、量目を変更して供給」される割安な特定の小売業者に対する専用商品としてのダブルチョップ商品である<sup>21</sup>。

1990年代になると、円高を背景とした価格破壊型 PB が登場すると共に、GMS だけでなく CVS による PB 開発も積極的に行われている。その中でもセブンイレブンは、緩やかに生産段階と連携するチーム・マーチャンダイジングを通して、商品開発を進めていくこととなる。

2000年代は、CVS と共に、ユニクロに代表される SPA 型の小売業がその存在感を強めていくこととなる。両者ともに特定商品カテゴリーにおける品揃えの絞り込みによる単品での商品力の強さがその特徴といえる。

2010年代は、CVS を中心とした大手流通企業グループが主導的立場といえる。セブンイレブンを中心としたセブン&アイ・ホールディングスやイオン、そして CGC など、大手有力グループを中心として PB 開発が推し進められているが、その内容は、価格訴求型 PB だけでなく価値追求型（プレミアム）PB の伸展が目立っている。

### 3-5. 日本型 PB 成立の背景～加工食品に着目して～

経済の低成長により可処分所得が減少し、その結果消費自体も低迷したことなどを背景として、PB 商品に対する消費者の支持は拡大している。メーカーにとっては NB とのカニバリゼーションや、自身の収益性に与える負の影響、PB 開発を通して小売業者に対して原価や原材料調達、生産の品質管理等といった製品の仕様書に関する情報が流出する恐れや小売業の下請け的役割になる懸念などから、PB 開発に消極的であった各カテゴリーの有力メーカーも、2000年代後半以降は PB 開発を機会と捉え、積極的に PB に開発に乗り出すなど、デュアル・ブランド戦略を採用する企業も増えてきている。その背景にはいくつかの要因がある。

第 1 に、価値追求型（プレミアム）PB の普及である。価格訴求型の低価格 PB であればブランドに負の影響をもたらす可能性が高いと言われてきたが、プレミアム PB の販売であればその点の心配が少ない。

第 2 に、メーカーによる生産稼働率の確保である。これまでは取引ロット数自体が合わないということがあったが、PB が普及していく中で採算にあう取引量での取引が可能となり、生産稼働率を高めるためにも PB 開発をしていくことが望ましいと考えられるようになった。

第 3 に、取引の多次元化に伴う取引関係の安定化である。PB 開発を行うことで PB 商品の棚確保はもちろん、NB の取り扱いについても優遇され、場合によっては業務用食材の取引の可能性まで広がっていく。その結果、長期的な取引関係が成立しやすくなる。

また、加工食品における日本独自の PB に関しては、食品表示法改定にも注目しなければならない。その背景には 2013 年 12 月に起きたいわゆるマルハニチロ事件がある。同グループのアグリフーズ群馬工場で製造された冷凍食品から農薬が検出されたが、群馬工場の記載がないために回収が遅れ、それが表示のあり方を見直すきっかけとなった。この事件をきっかけに製造所固有記号制度は改定されることとなり、2016 年 4 月より原則として製造所の所在地及び製造者の氏名等を表示することが義務付けられた。したがって、今後の PB においては、製造者の名前を明らかにしているセブンプレミアムのような形が PB 開発の主流となっていくものと考えられる。

### 3-6. 牛乳類を中心とした日本型 PB の課題

小売業が寡占化していく中、PB 開発は小売業の戦略上より重要視されることとなるが、今後の PB 開発においてはいくつかの課題が考えられる。ここでは、牛乳類を中心として日本型 PB の課題や問題点を提示する。

第 1 に、売場起点ないし消費者視点での PB 開発である。牛乳の生産構造の特質により、牛乳類の PB 開発は、生産構造に規定されたものが多く産地限定などのプレミアム化が難しいのが現状である。結果として、いわゆる「留め型」と呼ばれる小売業専用商品の開発を行うことが多い<sup>22</sup>。しかし、消費者にとって「魅力的な売場」を提供するために PB の開発や品揃え（セレクト）が必要である。例えば、ID-POS 等を利用し消費者をより深く洞察することで PB 開発を行うことが必要となる。また牛乳類に関しては、そもそも NB と PB を消費者がどのように認識しているのか、NB と PB をどう評価しているのかなど、その違いをヒントとして、PB 開発を行うことも重要となる。

第 2 にロス・リーダーからの脱却である。牛乳類は SM など小売業者にとって顧客の日々の生活必需品であるため、できる限り低価格で提供するという認識が強い。こうした長年の認識が、低価格を前提とした PB 開発という状態を作り出している。

第 3 に、デュアル・ブランド戦略の展開による品揃えのジレンマである。各カテゴリーの有力メーカーが PB 開発に積極的に乗り出したことにより、それを採用する流通企業は増えている。しかし、有力メーカーは、特定の流通企業グループだけに PB を開発するのではなく、多くの PB 開発を請け負うことで、自身のカテゴリーでの強さを発揮しようとする。競合他社との差別化を行うことを目的とした PB 開発が、有力メーカーの PB を採用することで売場自体の品揃えを画一化させ、売場の魅力を低下させてしまう恐れさえある。他方、有力メーカーの立場からすれば、メーカー自身が PB の取引先を決定することも可能になる。さらに、有力メーカーへの PB 開発要請が高まることは、PB 開発を請け負ってきた中小メーカーなどへの影響も考えられる。

このように、PB 開発にはいくつかの問題があるが、まずは小売業者が競合他社との競争をする際に PB 対 PB の競争を優位に展開させるには、より消費者視点に立った PB 開発を行う必要があるものと思われる。

## 4 乳業メーカーによる牛乳（類）の低価格帯からの脱却に向けた取り組み事例

ここでは、中小乳業メーカーのうちのいくつかについて紹介する。特に、本研究では、牛乳類の流通チャネル、学乳や市乳のバランスといった基礎的な情報に加え、いかに低価格化から脱却するかといった点を中心に整理を行う。

4-1 では、中小乳業メーカーによる牛乳類以外の高付加価値化の取り組みとして、ドリンクヨーグルトを展開する乳業メーカーを取り上げる。例えば、北は北海道札幌市にある新札幌乳業、新潟県佐渡市にある佐渡乳業、南は福岡県福岡市にある糸島みるくぷらんと、宮崎県都城市にある高千穂牧場といった様々な乳業メーカーが牛乳類以外に、ドリンクヨーグルトといった発酵乳をその商品ラインナップに加えている。ここで、牛乳類に比べ日持ちするため流通範囲が広がること、牛乳類に比して嗜好性が高く味や風味といった点で差別化を図りやすい、価格もそれらに応じて高価格帯に設定可能な点が注力の理由であると考えられる。

続いて、4-2 においても、ショートケース①と同様に、乳業メーカーがヨーグルト市場に力を入れている中小乳業メーカーを取り上げる。この中小乳業メーカーB の取り組みは、ヨーグルト市場が拡大している昨今、地方の乳業メーカーが加工食品メーカー、あるいはその加工食品メーカーと共に小売企業（へのクロス MD の提案）を巻き込んだ取り組み事例として、他の中小乳業メーカーが参考にしうる取り組みである。

4-3 では、牛乳の製造・販売にこだわり、そして、販売チャネルを取捨選択することで、牛乳の低価格化からの脱却を図っている乳業メーカーを取り上げる。

4-4 では、牛乳の製造（特に低温殺菌牛乳）にこだわり、低価格化からの脱却を図っている乳業メーカーを取り上げる。

#### 4-1. 中小乳業メーカーA

日本の某所にある中小乳業メーカーA では、牛乳類の取り扱いに加え、力を入れている飲むヨーグルト（ドリンク・ヨーグルト）を展開している。扱う牛乳は、低温殺菌・ノンホモであり、学乳はその都道府県の指定に「低温殺菌」が外されているため、取り扱いはない。

この中小乳業メーカーA では、牛乳の製造の他、食べるヨーグルトも製造を行っているが、生産量の大半を占める飲むヨーグルトに力を入れている。新潟「ヤスタヨーグルト」をベンチマークにしながら、日々品質の高い飲むヨーグルトの生産を行っている。この飲むヨーグルトでは、牛乳（類）に比べ、消費・賞味期限が長くなっているが、他のエリアとは競争関係とはなっていない。

これらの牛乳ならびに飲むヨーグルトなどの流通チャネルは、牛乳類の流通チャネル（消費者への販売チャネル）として①宅配、②グループ共同、③直売所、④卸経由・直での小売販売、⑤自社運営の店舗での販売があげられる。特に、①宅配と、②グループ共同は牛乳がメインとなっている。

牛乳（類）と異なるのは、消費・賞味期限の長さに加え、牛乳（類）では難しい嗜好性を訴求することができる点である。そのため、通常の飲用の他に、ギフト（贈答）用の販売を展開している。顧客は、高価格帯のため、健康志向を有する消費者を対象としており、製品の特徴（①本物、②安心・安全、③おいしさ）を伝えるため、搾乳体験などを行っている。

#### 4-2. 中小乳業メーカーB

中小乳業メーカーB は、牛乳市場全体が右肩下がり状態であるのに対し、ヨーグルト市場が2012年以降右肩上がり状態となっている点に着目し、ヨーグルトに力を入れている。しかしながら、このヨーグルト市場では、明治のプロビオやブルガリアヨーグルトが主要なブランドであり、大手3社でヨーグルト市場の4分の3近くを占める。この他、ギリシャヨーグルトといった高価格帯の商品が売れているが、中小乳業メーカーB は、大手とは異なる戦略を取らざるを得ず、某大手加工食品メーカーの商品用ヨーグルトの導入に踏み切った。

一般的に、牛乳（類）やヨーグルトなどの乳製品の販売額が大きい食品スーパーでは、生鮮食品や先の牛乳などの日配品は、売場の外側に配置することで商品の補充や入れ替えを行いやすくし、売場の内側では日持ちのする加工食品を配置している。その際、牛乳（類）やヨーグルトといった洋日配などの売場は、加工食品の売場に比して、買い物客の通行率・立寄率が高いため、加工食品メーカー側からのコラボ商品やクロス MD の提案が多い傾向にある。しかしながら、中小乳業メーカーB は、自ら加工食品メーカーに打診し、加工食品メーカーの商品用のヨーグルトの販売を行っている。

この加工食品メーカーの商品は、朝食市場で売上を伸ばしている商品であり、牛乳（類）やヨーグルトといった製品カテゴリーとの食べ合わせの相性が良いとされていたが、今回の中小乳業メーカーB とのコラボは初の試みであった。このように、大手乳業メーカーが行わないであろう特定の加工食品メーカー用の乳製品を展開する方法も具体的な施策として考えられる。なお、この中小乳業メーカーは、自社にとっては初の試みとして、小売企業へ加工食品メーカーを巻き込んだクロス MD の提案を行っている。

#### 4-3. 中小乳業メーカーC

中小乳業メーカーC では、牛乳に関するこだわりとして、「おいしさ」や「本物」といった点を大事にしている。この乳業メーカーC は、生乳を「殺菌」だけした成分無調整牛乳のみを展開している。生産している飲用牛乳の内、半分以上が学乳であり、学乳は「将来のお客様」へつなげるために行っているという。牛乳に対する消費者側の認識の変化を危惧し、生乳や牛乳は工業製品ではなく生き物から得られるものであり、例えば季節や与える餌の状況によって味が変わるということを理解してもらい取り組みを行っている。

他の乳業メーカーと同様に、中小乳業メーカーC においても販売店の減少にある中で、販売チャネルの確保は重要な課題である。そのような中で、中小乳業メーカーA とは異なる形で、牛乳の低価格化脱却に向けた取り組みを行っているのが特徴である。その1つが、流通チャネルの厳選（ないし、自社のコントロール可能な範囲内での販売チャネルの選択）である。具体的には、食品スーパーとの取引を積極的に行っていないことである。中小乳業メーカーC が展開する牛乳の容量や容器において、一般的な1リットルものの牛乳を展開していないこととも一貫する。中小乳業メーカーC では、学乳の届出先への運搬ルートに載る（かつ、打診のあった某小売スーパーのみ）スーパーのみに商品を卸し、それ以外は基本的に販売店、直営店、その他の販売チャネルを利用している。牛乳（類）の販売金額の多いスーパーに卸さない理由としては、牛乳の単価が安く物流費がコストに大きな影響を及ぼすこと、その上で、広域にまたがるスーパーに下ろす際には取引先のスーパーの配送センターやスーパーが提携している卸を介在させて運搬を行う必要があり、その運搬コストを乳業メーカー側が負担しなければならない場合もあり、その分、粗利益が削られてしまうといった現状があるためである。

また、乳業メーカーの中には、牛乳（成分無調整）、牛乳類（成分調整、加工乳）、乳飲料全体で利益を作っていく企業もあるが、中小乳業メーカーC では、牛乳にこだわり、自社の（学乳の）運搬ルートに載る小売企業に限定した形で牛乳を販売する企業も存在する。

#### 4-4. 中小乳業メーカーD

中小乳業メーカーDは、20前後の酪農家の生乳を加工する乳業メーカーとして、牛乳の製造・販売を行っている。彼らの特徴としては、低温殺菌・ノンホモ牛乳へのこだわりがまず挙げられる。第2章で先述したように、一般的な牛乳の殺菌方法として超高温殺菌が主流となっているが、当該企業では、生乳の生産規模と、生乳を生産する酪農家の収益性確保及び向上のため、あえて超高温殺菌よりもコストのかかる低温殺菌を採用し、牛乳の風味や味わいを重視する製品の製造・販売に注力している。その結果、市場で販売されている牛乳よりも中小乳業メーカーDの牛乳は、若干ではあるが高価格帯となっている。

彼らが低温殺菌を差別化戦略として採用した背景には、今後契約酪農家の数が増加する傾向にないこと、また少数であるため大手メーカーとは異なり、牛乳の単価を上げなければならないという理由と、その逆に契約酪農家が招集であるため生乳生産に関して統制が可能であるという理由が挙げられる。それ故、彼らは、高コストであるものの、牛乳の本来の味を追求するというコンセプトのもと、低温殺菌・ノンホモ牛乳を主力製品として位置づけ、その拡販を、地元地域を中心に模索している。

加えて彼らの特徴としては、他の中小メーカーと同様、収益源としての学乳のウェイトが重要視されている。しかしながら、他の中小メーカーとの違いは、彼らの製品が、ある特定の地元地域以外において認知されていることもあり、他のエリアにおいて学乳として採用されている点である。基本的に学乳は、地域地方自治体ごとの学校給食会へ参画する学校と乳業メーカーによる取引であるが、中小乳業メーカーDの牛乳を採用している地元以外の学校は、当該地域の給食会を離脱することで、それを可能にした。

この学校が、自身の教育方針や保護者との関係から、従来の流通形態を逸脱する意思決定を行った背景には、近年の食育や健康志向への消費者の関心が高まってきていることが挙げられる。

さらに、中小乳業メーカーDは販路として高級スーパーだけでなく、自社直営店も展開しており、理由があって高い牛乳であることを市場に訴求している。

彼らの取り組みはまだまだ試験的なものではあるが、低価格化する牛乳市場において、高付加価値型牛乳の可能性を提示するものであると考える。

## 5 消費者視点からのPB牛乳—PBの認識と使用方法によるPB牛乳の使い分け

5章では、売場活性化に向けたPB牛乳を提案するため、消費者視点から検討を行う。はじめに、消費者がPB牛乳を識別できるかどうかを明らかにする。そして、消費者の視点を導入し、消費者の牛乳使用方法に応じたPB牛乳とNB牛乳の評価項目を明らかにする。

## 5-1. 消費者のPBの認識

消費者は、牛乳を購入する際に、PBの牛乳を識別しているのであろうか。近年では、多くの小売企業が様々な製品カテゴリーにおいてPBの商品を開発し、販売している。従来、小売業のPB商品の販売目的は、メーカーとの価格交渉力を強めたり、品揃えを充足することであり、PBの商品はNBの商品よりも安価であった。一方、2000年以降、NBと同等、あるいはそれ以上の品質をもつ高価格の商品も見られるようになっており（陶山 2014）、その販売目的は多様化しているように思われる。陶山・梅本（2000）では、高価格のPB商品を「付加価値訴求型PB」と呼び、「素材の選択、工程の見直し、包装の簡略化などで機能派、個性派、自然派など新しいライフスタイルの提案と合わせたPB」（p.171）と定義している。

近年では、付加価値訴求型PBの需要は増加しており、例えば付加価値訴求型PBの1つであるセブンゴールドシリーズの商品「金の食パン」は、1斤6枚入り250円と高価格にも関わらず、発売わずか14日間で65万個を売り上げた。この結果、セブン&アイ・ホールディングスにおける食パン分類の売上金額が発売前対比で1.5倍に拡大し、話題となった。このような付加価値訴求型PBの普及は、消費者のPBの認識を変化させていると思われる。

また、現在PBは、開発元の小売企業の店舗だけでなく、関連企業の店舗にも陳列されるようになっており、消費者がPB商品を目にする機会は増加している。例えば「トップバリュー」は、GMS（ゼネラル・マーチャндаイズ・ストア）であるイオンやマックスバリューだけでなく、ドラッグストアのウエルシア薬局や、コンビニエンスストアのミニストップにも陳列されている。

以上の背景から、消費者のPB認識は年々変化してきていることが指摘されている（重富 2014）。現時点における消費者のPB認識を明らかにすることは、今後のPB牛乳に関する研究を進めていく上でも重要である。

牛乳におけるPBの研究に目を向けると、例えば上田（2002）では、牛乳の評価に及ぼす要因について検討している。そこでは、牛乳の属性として、価格、ブランド、産地、日付（鮮度）、脂肪分、機能強化の6種を対象とし、消費者が各属性について重視する程度（効用値）を明らかにするために、コンジョイント分析を行っている。ここで、上田は、ブランドの水準として、有名企業A社のNB、有名企業B社のNB、地元の乳業メーカーのNB、小売企業のPBの4水準を設定している。分析の結果、鮮度を重視している消費者群（全体の21%）は、小売企業のPB及び、有名企業B社のNBを重視していることを明らかにしている。この結果は、PBを選択したいと考えている消費者が価格以外の属性値も重視していることを示している。

ただし、上田の研究では、PBかどうかを識別していない消費者が調査参加者に含まれている可能性がある。また、PBを題材とした他の研究においても、消費者がPBを識別できているかどうかについては明らかにされてこなかった（e.g. 重富 2014）。

本研究では、この問題を踏まえ、消費者がPBを識別しているかどうかを明らかにするための調査を行った。調査1では、調査参加者に牛乳のブランド名のみを呈示し、当該ブランドがPBであるかどうかを識別させる課題を与えた。調査2では、調査参加者に牛乳のパッケージを呈示し、当該ブランドがPBであるかどうかを識別させる課題を与えた。そして、これらの調査から得られたデータについて正答率を分析した。



## 5-2. 調査1：ブランドロゴを用いた調査

**参加者** 関東圏に居住する20歳～45歳（平均34歳、標準偏差6.8歳）の既婚女性415名。

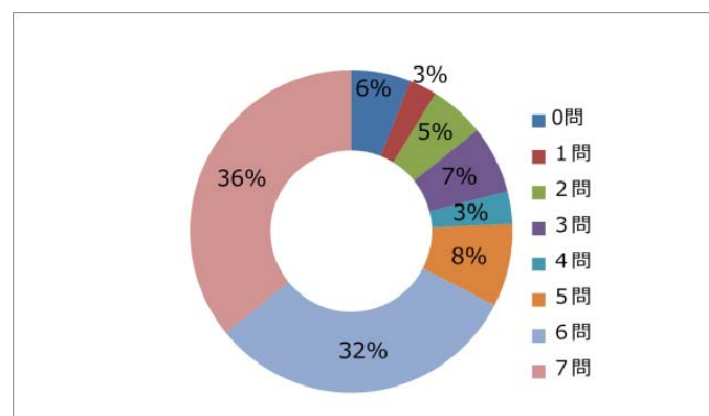
**手続き** 参加者はインターネット調査会社を通じて集められた。調査は、調査会社のホームページ上で行われた。参加者には、7つのブランドロゴが呈示され、各ブランドロゴについて、「PBである」、「PBではない」、「どちらかわからない」の3つの選択肢から1つ選択するよう求められた。調査に用いられたブランドロゴは、「セブンプレミアム」「アサヒ」「明治」「プリッツ」「トップバリュー」「伊右衛門」「コープ」の7つであった。このうち、セブンプレミアム、トップバリュー、コープの3つがPBであり、その他のブランドがPBではない（NB、またはプロダクトブランドのいずれか）であった。なお、ここで題材とした3つのPBは、PBにおける販売額上位3ブランドであった。

**結果** まず各PBについて、正答数と正答率を算出した。セブンプレミアムを「PBである」と回答した人数は2,073名であり、全体の85.8%であった。また、トップバリューは2,160名であり、全体の89.4%であった。一方コープは1,176名であり、全体の48.7%とその他のPBと比較して正答率が低かった。

次に、PB以外のブランドについて、正答率を算出した。まずアサヒを「PBでない」と回答した人数は、1,823名であり、全体の75.5%であった。明治は1,831名であり、75.8%であった。プリッツは1,851名であり、全体の76.6%であった。最後の伊右衛門は、1,861名であり、全体の77.1%であった。

最後に、調査参加者内の正答数を算出したところ（図表5-1）、6問と7問正解した参加者を合計すると全体の約68%であることが示された。この結果から、消費者にPBという語が広く認知され、多くの消費者がPBとそうでないブランドとを識別していることが示された。一方、調査1はブランドロゴを対象にしたものであり、具体的な商品カテゴリーにおけるブランド認識は不明確であることから、調査2では牛乳製品のパッケージを題材として同様の調査を行った。

図表5-1 調査1の正答数の割合



### 5-3. 調査 2：牛乳パッケージを用いた調査

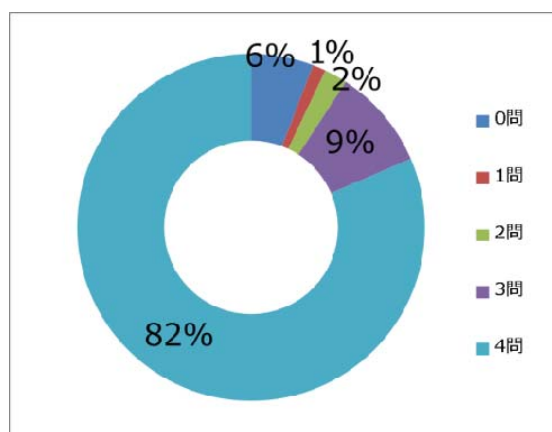
**参加者** 関東圏に居住する 22 歳から 59 歳（平均 43 歳、標準偏差 9.0 歳）の既婚女性 981 名。

**手続き** 調査 1 と同様であった。ただし、題材は牛乳のパッケージであり、対象商品は、「明治おいしい牛乳」「メグミルク牛乳」「トップバリュー成分無調整牛乳」「セブンプレミアム北海道十勝おいしい牛乳」の 4 つとした。なお調査 1 で対象とした「コープ」の牛乳は、製品パッケージの情報が得られなかったため、調査題材として用いられなかった。

**結果** 調査 1 と同様に各ブランドについて正答数と正答率を算出した。その結果、トップバリューの牛乳を PB であると回答した正答者は、880 名であり、全体の 89.7% であった。またセブンプレミアムの牛乳の正答者は、839 名であり、全体の 85.5% であった。一方 NB である「明治おいしい牛乳」を PB ではないと答えた参加者は 907 名であり、全体の 92.5% であった。「メグミルク牛乳」は、835 名であり、全体の 85.5% であった。

次に、調査参加者の正答数を算出した（図表 5-2）。その結果、4 問全て正答した参加者の人数は全体の 82% であった。なお、年代によって、正答数に統計的有意差はみられなかった（20 代 = 3.6、30 代 = 3.6、40 代 = 3.6、50 代 = 3.6）。

図表 5-2 調査 2 の各正答数の割合



### 5-4. 調査 1 と調査 2 の総合考察

調査 1、調査 2 の結果から、消費者は PB とそうでないブランドとを識別していることが示された。今後、小売業は PB の開発や販売により注力していくことが見込まれる。本調査を継続していくことによって、消費者の PB 認識の差異を経時的に捉えていくことも可能になるであろう。また、今後は消費者が PB に対して、どのような態度をもつかをより明確にしていく必要があると思われる。一方、調査 1、調査 2 のいずれにおいても、PB を識別できていない消費者が存在していた。今後 PB に関する調査・実験を行う際には、同様の手続きを用いて、適切に識別できていない消費者を分析から除外する必要があるだろう。

次節では、売場活性化に向けた新たな PB 牛乳を提案するために、消費者の視点を導入し、消費者の牛乳の使用方法が PB と NB の選択や、その評価項目に及ぼす影響について明らかにする。

### 5-5. 消費者の牛乳使用方法がPB牛乳とNB牛乳の選択に及ぼす影響

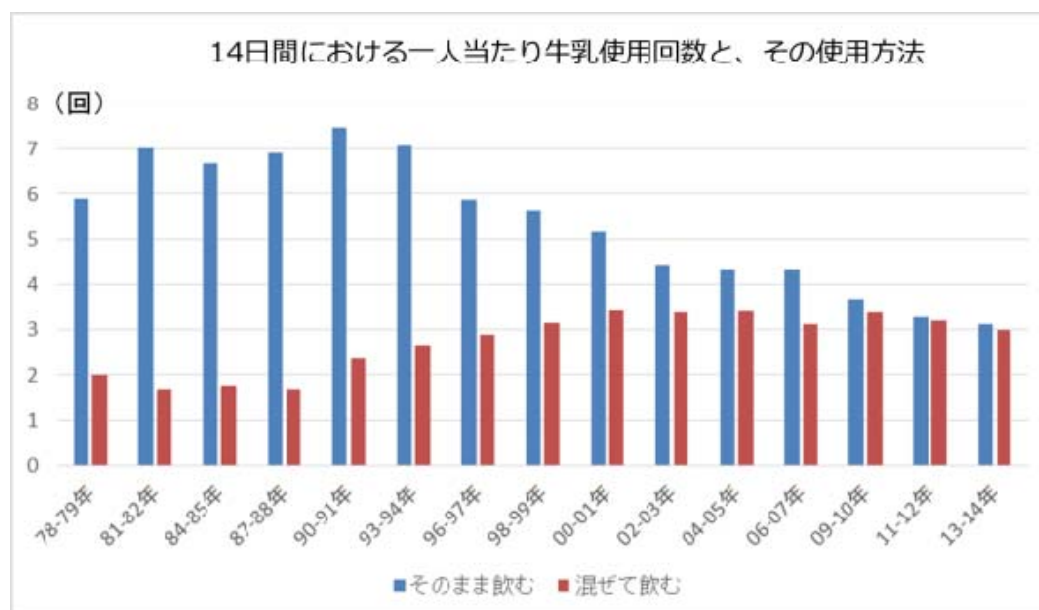
多くの消費者がPBとNBを識別しているという前節の調査結果を踏まえると、消費者が価格の安い牛乳を購入した結果として、PBが選択されているだけでなく、PBという情報それ自体が消費者の牛乳の選択に影響を及ぼしている可能性がある（e.g. 上田 2002）。しかし、前節の調査結果のみでは、どのような条件で、NB牛乳とPB牛乳が選択されるのかは明らかになっていない。また、PB牛乳が選択されるときに重視されている牛乳の属性は不明確である。そこで、本節では消費者の牛乳使用方法に着目し、それがPB牛乳とNB牛乳の選択とその評価項目に及ぼす影響を明らかにする。

消費者の牛乳の使用方法は、料理への使用、直接飲用、コーヒーや紅茶等に混ぜて飲用（以下、混入飲用）の大きく3つに分類される。この中で、一般消費者の牛乳使用量及び使用頻度が多い目的は、直接飲用と混入飲用のどちらかである。

マーケティングリサーチサービス社から、牛乳の使用頻度とその使用方法に関する消費者調査のデータを得た（図表5-3、留め置き法、調査期間1978年から2014年、毎年14日間）。図表5-3を見ると、1978年から1979年では、混入飲用は直接飲用に対して、およそ3分の1の使用頻度であったのに対し、その割合は年々縮まっており、2013年から2014年では、混入飲用は直接飲用と概ね同等の使用頻度になっていることがわかる。この理由として、(1) 直接飲用の頻度が減少していること、(2) 混入飲用の頻度が増加していることの2つが挙げられる。牛乳全体の消費量が減少していく中で、使用頻度が増加している混入飲用に着目し、混入飲用が牛乳の選択に及ぼす影響を検討することは売場活性化に向けたPB牛乳の開発にとり、重要であると思われる。

これらのことから、牛乳の使用方法（混入飲用、直接飲用）の差異がPB牛乳とNB牛乳の選択に及ぼす影響を明らかにする調査を行った。調査では、牛乳について消費者が重視する属性（上田・斉藤 1999; 上田 2002）を使用使用方法ごとに測定し、各属性が、PB牛乳とNB牛乳の購入意図に及ぼす影響を検討した。この検討により、各飲用方法に向けた最適なPB牛乳を開発することが可能になるとと思われる。

図表 5-3 牛乳の使用回数と使用方法の推移



**参加者** インターネット調査会社（マーケティング・アプリケーションズ）を通じて集められた埼玉、東京、神奈川、千葉に居住している 30 歳～49 歳の子どもを持つ既婚女性 307 名（平均 41 歳、標準偏差 5.3 歳）であった。

**実験計画** 2 条件（使用方法：直接飲用、混入飲用）で参加者間計画であった。直接飲用条件の人数は、170 名であり、混入飲用条件の人数は、137 名であった。

**分析対象者の選定** 実験はインターネット調査会社の web 上で実施された。はじめの設問では、参加者に 5 種の牛乳パッケージの画像を呈示し、当該商品が PB か NB を判断するよう求めた。ここで、5 種のうち、NB は 2 種（明治おいしい牛乳、メグミルク牛乳）、有名小売企業の PB は 2 種（セブンプレミアム北海道十勝おいしい牛乳、トップバリュー成分無調整牛乳）、関東圏で展開する価値共創型スーパーの PB（Yes!ヤオコー北海道牛乳）は 1 種であった。

調査 2 にならい、PB の識別設問に対し、5 種全てを実際のもものと相違なく回答した参加者を分析対象者とした。なお、牛乳の購入頻度について、ほとんど毎日購入する～購入しないまでの 6 段階で尋ね、この設問に対し、購入しないと回答した参加者は分析対象から除外している。

**調査概要** 調査参加者には、混入飲用条件の教示と直接飲用条件の教示のいずれかがランダムで呈示された。混入飲用条件には『牛乳と「何か（コーヒー、紅茶、野菜、果物など）」を混ぜて飲む場合に』という教示が与えられ、直接飲用条件には、『牛乳をそのまま飲む場合に』という教示が与えられた。

調査参加者は、いずれかの教示が与えられた後、各使用方法のもとで、PB 牛乳と NB 牛乳のどちらを選択するかを尋ねられた。そして次に、牛乳を購入する際に重視する属性について 5 件法で尋ねられた（1. 全く当てはまらない—5. 非常に当てはまる）。この設問で実験は終了となった。

**測定尺度** 牛乳を購入する際に、重視する属性の測定尺度は、15 項目であり、全て 5 段階で測定された（図表 5-5）。また、PB と NB の購入意図は、「PB 牛乳を買いたいと思う」、「NB 牛乳を買いたいと思う」の 2 項目を 5 段階で測定された。最後の選択課題では、「NB を購入する」または、「PB を購入する」の 2 種の選択肢が用いられた。

**分析手順** 各使用方法における NB 牛乳と PB 牛乳の選択数人数について検討した（図表 5-4）。まず、直接飲用条件では、NB を選択した参加者の割合は 77%であったのに対し、PB を選択した割合は、23%であった。一方、混入飲用条件では、NB 牛乳を選択した割合は 60%であったのに対し、PB 牛乳を選択した割合は 40%であった（ $X^2 = 10.57$ 、 $p = .001$ ）。したがって、混入飲用条件の方が直接飲用条件と比較して、PB 選択率が高くなることが示された。

図表 5-4 各使用方法における NB 牛乳と PB 牛乳の選択人数と割合  
（カッコ内は各飲用方法内の比率）

	直接飲用条件	混入飲用条件	
NB牛乳	131 (77%)	82 (60%)	213
PB牛乳	39 (23%)	55(40%)	94
	170	137	307

次に、重視する属性の尺度間の関連性について検討するため、これら 15 項目の尺度について因子分析（プロマックス回転、最尤法）を行った（図表 5-5）。その結果、固有値 1 基準において、4 因子が抽出された。各因子名は、各因子を構成する項目内容を踏まえ、第一因子を添加、第二因子を品質、第三因子をカロリー、第四因子を価格とした。15 項目のうち共通性が最も低いものは、「.46」であり共通性が著しく低い項目はなかった。また、各因子の信頼性について検討するため、クロンバックの  $\alpha$  係数について算出したところ、添加 ( $\alpha = .95$ )、品質 ( $\alpha = .89$ )、カロリー ( $\alpha = .90$ )、価格 ( $\alpha = .84$ ) であり、全ての項目について基準とされる「.70」を（Hair、Black、Babin、Anderson、 & Tatham、 2006）を満たしていた。

図表 5-5 重視する属性に関する因子分析の結果

項目	添加	品質	カロリー	価格	共通性
鉄分が添加されているほうがよい	<b>.938</b>	-.007	.030	.001	.910
カルシウムが添加されているほうがよい	<b>.924</b>	-.004	.002	.002	.856
ビタミンが添加されているほうがよい	<b>.893</b>	-.006	.012	-.007	.806
どこの地域で生産されたのか気にする	-.028	<b>.843</b>	.030	-.017	.710
価格よりも安全性を重視する	-.002	<b>.841</b>	.036	-.079	.693
特定地域産（北海道、那須など）が良い	.002	<b>.794</b>	-.008	.089	.666
安全性の高いブランドを選択したい	.055	<b>.763</b>	-.039	.066	.605
高品質（鮮度、味など）なブランドを選択したい	-.044	<b>.678</b>	-.006	-.055	.448
脂肪分を気にする	-.053	-.010	<b>.993</b>	.011	.935
カロリーを気にする	.079	.061	<b>.801</b>	-.016	.722
脂肪分が低い方が良い	.037	-.031	<b>.783</b>	.011	.642
バーゲンや特売があるときに購入する	-.019	-.057	.033	<b>.865</b>	.733
どのくらい安くなっているかが気にかかる	-.064	.001	.084	<b>.755</b>	.575
どこでも買えるならばディスカウントストアで買う	.019	-.047	.012	<b>.716</b>	.507
価格の変化をまめにチェックする	.066	.111	-.136	<b>.691</b>	.526
因子寄与	3.267	3.233	3.068	2.534	

因子間相関	添加	品質	カロリー	価格
添加	1.00	.01	.52	.14
品質	.01	1.00	.09	.21
カロリー	.52	.09	1.00	.10
価格	.14	.21	.10	1.00

次に各飲用条件で、PB 牛乳の選択比率に差異が見られた理由について検討するため、各使用方法において消費者が重視する属性の 4 因子が NB の購買意図、PB の購入意図に及ぼす影響を検討した。分析には、多母集団同時分析を用いた。なお独立変数は、合成変数化し、因子を構成する項目を平均したものをを用いた。

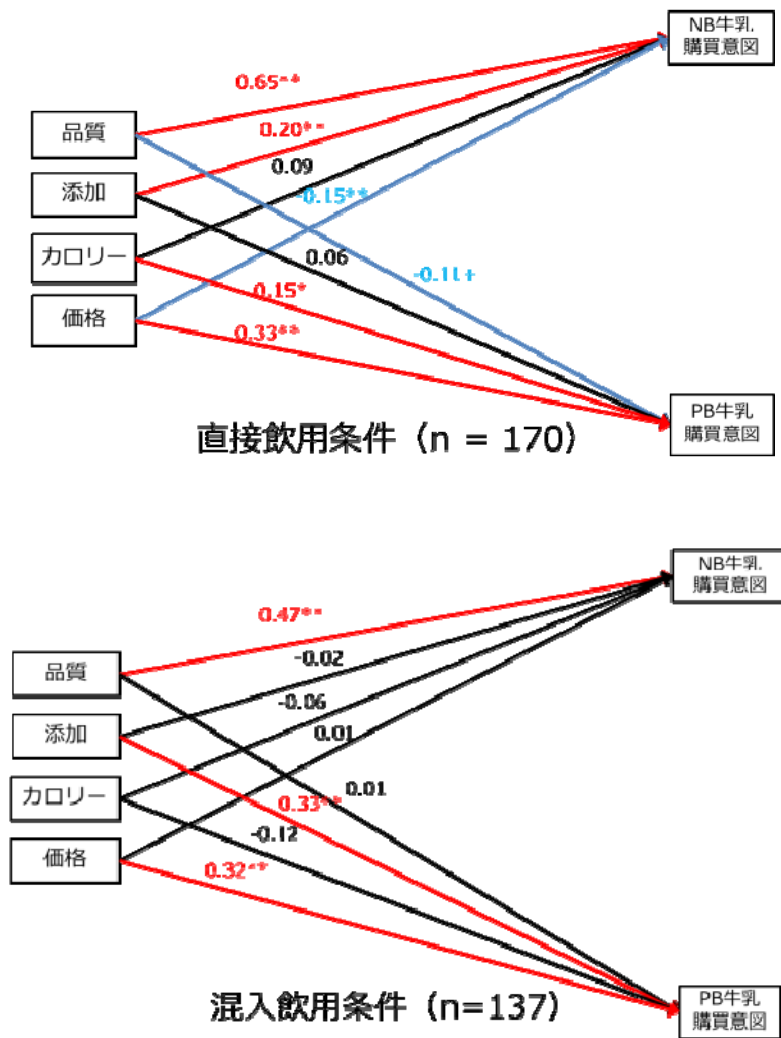
図表 5-6 モデル適合度（多母集団同時分析）

$\chi^2$ 乗値	0.377
df	2
p値	0.828
CFI	1
RMSEA	0
SRMR	0.005
直接飲用条件	0.006
混入飲用条件	0.004
GFI	1
AGFI	0.991

分析の結果、モデルの適合度は基準 (Hair et al., 2006) を満たしていた (図表 5-6)。そこで、各使用方法における有意な影響があった項目について検討した (図表 5-7)。直接飲用条件では、品質、添加、カロリーが NB 牛乳の購買意図にポジティブな影響を及ぼしているのに対し、価格はネガティブな影響を及ぼしていた。これらの影響の中で、品質の影響が最も強かった (図表 5-8)。一方、PB 牛乳の購買意図に対しては、カロリー、価格がポジティブな影響を及ぼし、品質がネガティブな影響を及ぼしていた。これらの影響の中で、価格の影響が最も強かった。

混入飲用条件では、品質のみが NB 牛乳の購買意図にポジティブな影響を及ぼしていた。一方、PB 牛乳の購買意図に対しては、添加とカロリーがポジティブな影響を及ぼしていた。

図表 5-7 各使用方法における重視する属性が NB 牛乳と PB 牛乳の購買意図に及ぼす影響 (パス係数の値は非標準化係数)



図表 5-8 各モデルのパス係数（標準化係数）

直接飲用条件			混入飲用条件		
項目		推定値	項目		推定値
NB牛乳購買意図←	品質	.645 **	NB牛乳購買意図←	品質	.476 **
	添加	.224 **		添加	-.024
	カロリー	.100		カロリー	-.070
	価格	-.152 **		価格	.015
PB牛乳購買意図←	品質	-.119 +	PB牛乳購買意図←	品質	.014
	添加	.073		添加	.367 **
	カロリー	.187 *		カロリー	-.143
	価格	.362 **		価格	.376 **
相関係数	品質⇔添加	.075	相関係数	品質⇔添加	-.097
	品質⇔カロリー	.013		品質⇔カロリー	.186 *
	品質⇔価格	.261 **		品質⇔価格	.139
	添加⇔カロリー	.512 **		添加⇔カロリー	.501 **
	添加⇔価格	.212 **		添加⇔価格	.025
	カロリー⇔価格	.076		カロリー⇔価格	.110

## 5-6. 考察と今後の課題

本調査の目的は、売場活性化に向けた PB 牛乳の開発に向けて、消費者の使用方法が PB 牛乳と NB 牛乳の選択に及ぼす影響について検討することであった。調査の結果、直接飲用条件では、PB 牛乳の選択比率が向上することが示された。そこで、各飲用方法における牛乳の評価属性が、PB 牛乳と NB 牛乳の購買意図に及ぼす影響を明らかにするために、多母集団同時分析を行った。その結果、NB 牛乳の購買意図に及ぼす影響をみると、直接飲用条件では、品質が強いポジティブな影響を及ぼしていたのに対し、混入飲用条件では、その影響が弱まることが示された。一方、PB 牛乳の購買意図に及ぼす影響をみると、直接飲用条件では、品質がネガティブな影響を及ぼし、カロリーがポジティブな影響を及ぼしていたのに対し、混入飲用条件では、これらの影響がなくなる一方で、添加がポジティブな影響を及ぼすようになっていた。

上田（2002）では、品質を重視する人が PB を選択しているとされていたが、本調査の結果はこれと異なり、直接飲用では品質は PB の購買意図にネガティブな影響を及ぼしていた。一般的な PB は、NB と比較して価格が安く、品質が同等あるいはそれ以下といった特徴が指摘されている。このような PB の特徴を踏まえると、本実験の結果は妥当性が高いと考えられるが、この影響については今後も検討していく必要がある<sup>23</sup>。

本実験の結果から、PB 牛乳の開発に向けた示唆が得られた。まず 1 つ目は、PB 牛乳は、混入飲用に関するプロモーションを行うことで、消費者の購買を促進できる可能性がある。また、PB 牛乳の商品開発では、混入飲用を意識すると共に、ビタミン、カルシウム、鉄分などの栄養を添加することで消費者の購買をより喚起できると思われる。農畜産業振興機構（2015）の「牛乳・乳製品の消費動向に関する調査」によると、30 代～50 代女性では、混入飲用で「毎日飲む」と回答した人は 31.5%であったのに対し、直接飲用では、21.8%であった（図表 5-9）。このデータと、本調査の結果を踏まえると、上記プロモーションのターゲットを 30 代～50 代の女性に向けていくことも、1 つの施策として考えられる

小売企業が PB を開発していく際には、PB と NB それぞれに対する消費者の態度や意識に加え、当該商品の使用方法を捉えていく必要がある。また今後の PB や PB 牛乳の研究では、より消費者視点を取り入れていく必要がある。さらに、今後の研究課題の 1 つとして、PB の位置づけ（付加価値訴求型、価格訴求型、PB を販売する店舗のフォーマット等）が消費者の選択に及ぼす影響を明らかにすることが挙げられる。例えば、セブンプレミアムとセブンゴールドといった PB の種類によって、価格や品質は大きく異なる。また、desica（成城石井の PB）とセブンプレミアムといった小売企業によっても、これらは異なる。これらの差異に伴い、各ブランドでは、消費者の知覚品質や内的参照価格、使用方法等が異なることが想定される。これらの PB の位置づけ及び消費者の認識を捉えていくことで、より適切な PB 牛乳を開発することが行えるようになるであろう。

図表 5-9 使用方法別、毎日飲むと回答した女性の割合

	直接飲用	混入飲用	差
30代	16.5%	33.0%	16.5%
40代	23.0%	31.0%	8.0%
50代	26.0%	30.5%	4.5%
20～50代平均	21.8%	31.5%	9.7%

## 6 PB 牛乳の可能性

### 6-1. 導入

本報告書のインタビュー調査結果、第 5 章の分析結果からもわかるように、今日の PB 牛乳は、基本的には「低価格」だからこそ消費者に支持されているようである。PB 牛乳を展開する企業の中には、「売れば売るほど赤字になる」といった現状を訴える小売企業も存在するなど、多くの小売企業において PB 牛乳は、ロス・リーダーとしての役割を担っている。

しかしながら、PB 自体は、牛乳製品だけに限らず、その他多くの製品カテゴリーにおいて展開されており、このような PB の特性に着目することで、ロス・リーダーとしてだけではない PB 牛乳の新たな役割が見出せるかもしれない。これを受け、本章では PB 牛乳の可能性について消費者行動の視点から調査・分析を行う。

2 つの調査を実施した。1 つは、PB 牛乳の評価が他の製品カテゴリーにおいて導入される PB 新製品（食品）の評価に与える影響を明らかにする調査であり、もう 1 つは、高付加価値型（高品質・高価格）としての PB 牛乳の導入に関するものである。



## 6-2. 分析①：PB 牛乳は PB 新製品の評価に影響するか

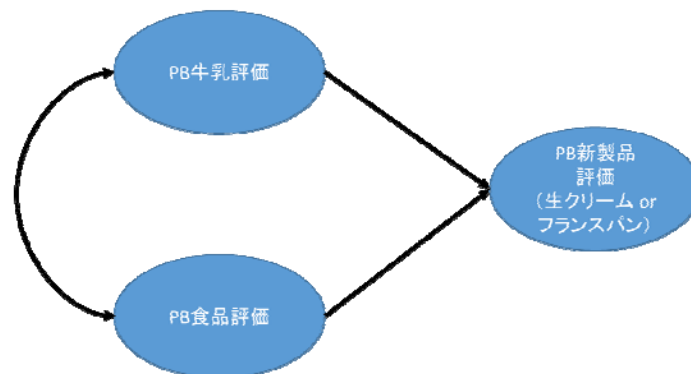
### 6-2-1. 知りたいこと

PB と NB の相違点の一つとして、同一のブランド・ネームを様々な製品カテゴリーで展開できるかどうかといった、その展開可能性が挙げられる。食品スーパーやコンビニエンスストア（以下、コンビニ）の売場を思い浮かべれば、PB の方が NB よりも展開可能性が高いことは明らかであろう。食品だけに絞っても、冷凍食品やアイスクリーム、清涼飲料水、アルコール飲料など、ほぼ全ての製品カテゴリーにおいて同じ PB を冠した製品が展開されている。一方で、NB の場合には、ルイ・ヴィトンやグッチといった一部のハイブランドが製品カテゴリー横断的に製品を展開していることを除けば、このようなケースは稀である。

PB も NB と同様に「ブランド・カテゴリー」（新倉 2005）として捉えられ、異なった製品カテゴリーの製品でも（例えば、牛乳とパン、牛乳とお菓子）、同じ PB が冠されているならば、消費者は同じブランド・カテゴリーに各製品を分類することができる可能性がある。この場合、PB 牛乳を普段から購買している消費者は、他製品カテゴリーの PB 新製品に接触した際に、同じ PB ということ、PB 牛乳に対する評価を用いて、PB 新製品の評価を形成するかもしれない。特に、PB 牛乳は購買頻度が相対的に多いため、食品 PB の品質や価格などに関するバロメーターとしての役割を果たしている可能性も想定できる。

以上のことから、PB 牛乳に対する評価が、その他の製品カテゴリーの PB 新製品の評価に与える影響について、アンケート調査を実施し、分析を行う（分析①）。これに加え、PB 食品全体に対する評価が PB 新製品の評価に与える影響についても同時に分析を行う。図表 6-1 は、分析モデルを表している。

図表6-1 分析モデル



### 6-2-2. 調査概要と分析方法

ある特定の小売企業において展開されている PB に着目し、調査・分析を行った。調査対象とした PB は、主にコンビニを中心に展開する PB の成功事例として多くの実務家や研究者によって紹介されている。上記、分析モデル（図表 6-1）について、まずは、成功している PB を対象として検討を行う。

各製品カテゴリーにおける PB 製品について、ある程度の知識を有している消費者でなければ、PB 牛乳や PB 食品全体に対する評価も有していないと判断し、分析対象者は、当該コンビニを週 2、3 回利用し、かつ、牛乳 PB を購買した経験がある消費者（n = 262）とした。

質問項目は、当該 PB のロゴ (PB 牛乳の場合には、実際のパッケージ・イメージ) を提示した上で、「このブランドの食品 (牛乳) は品質が高いと思う」、「このブランドの食品 (牛乳) は安心だと思う」について、「非常に当てはまる」から「全く当てはまらない」の7点尺度で測定した。

また、新製品 PB については、調査時点において PB 製品が導入されていなかった「生クリーム」、「フランスパン」を取り上げ、それらが新製品 PB として導入されるという架空の説明の後、それぞれのイメージと当該 PB のロゴを提示した上で、同じ質問項目「このブランドの生クリーム (フランスパン) は品質が高いと思う」、「このブランドの生クリーム (フランスパン) は安心だと思う」について7点尺度で測定した。

分析方法は、PB 牛乳を週1回以上購買している消費者 (n = 118) と、購買経験はあるが週1回未満の消費者 (n = 143) を区別した上で、PB 牛乳と PB 食品全体の評価から新製品 PB の評価に与える影響について多母集団同時推定を実施した。

### 6-2-3. 分析結果と考察

新製品 PB ごとの多母集団同時推定の結果は図表 6-2 と図表 6-3 である。各モデルの適合度は概ね良いため (GFI<sub>生クリーム</sub> = .963、CFI<sub>生クリーム</sub> = .982、RMSEA<sub>生クリーム</sub> = .079; GFI<sub>フランスパン</sub> = .955、CFI<sub>フランスパン</sub> = .977、RMSEA<sub>フランスパン</sub> = .088)、この分析モデルにおける標準化推定値をもとに考察を行う。

図表 6-2 は、新製品 PB として生クリームを設定したモデルの分析結果を表している。PB 牛乳を週1回以上購買している消費者は、PB 牛乳の評価が新製品 PB の評価に統計的に有意な影響を与えているが、PB 食品全体の評価は統計的に有意な影響を与えていないことが示された。一方で、PB 牛乳の購買が週1回未満の消費者は、PB 牛乳の評価と PB 食品全体の評価が共に新製品の評価に影響を与えていることが示された。もう1つの新製品 PB フランスパン (図表 6-3) でも同様の傾向が示された。また、各モデルの標準化決定係数は、概ね高い値を示している。このことは、PB 牛乳に対する評価と PB 食品全体に対する評価によって、PB 新製品の評価を予測することの妥当性を示唆している。

図表(6-2) 新製品(生クリーム): 多母集団同時分析の結果

				推定値
PB牛乳の購買頻度が 週1回以上の消費者	生クリーム	<---	PB牛乳	0.804***
	生クリーム	<---	PB食品全体	0.041
	PB牛乳とPB食品の相関係数			.841
	生クリームの標準化決定係数			.703
PB牛乳の購買頻度が 週1回未満の消費者	生クリーム	<---	PB牛乳	0.249**
	生クリーム	<---	PB食品全体	0.663***
	PB牛乳とPB食品の相関係数			.644
	生クリームの標準化決定係数			.713

※\*\*\*、\*\*は、それぞれ有意水準1%、5%を示している。

図表(6-3) 新製品(フランスパン): 多母集団同時分析の結果

				推定値
PB牛乳の購買頻度が週1回以上の消費者	フランスパン	<---	PB牛乳	.905***
	フランスパン	<---	PB食品全体	.007
	PB牛乳とPB食品の相関係数			.841
	生クリームの標準化決定係数			.828
PB牛乳の購買頻度が週1回未満の消費者	フランスパン	<---	PB牛乳	.321***
	フランスパン	<---	PB食品全体	.533***
	PB牛乳とPB食品の相関係数			.659
	生クリームの標準化決定係数			.612

※\*\*\*は、それぞれ有意水準1%、5%を示している。

この分析結果は、既存製品である PB 牛乳を PB 食パンに置き換えた場合でも同じ傾向が示されている。つまり、当該コンビニをよく利用している消費者の中で、PB 食パンを週 1 回以上購買している場合には、PB 食品の評価のみが PB 新製品の評価に影響し、PB 食パンの購買が週 1 回未満の場合には、PB 食パンの評価と PB 食品全体の評価の両方が PB 新製品の評価に影響している。

以上のことから、新製品 PB を評価する際、消費者は、普段から多頻度で購買している既存の PB 製品に対する評価を利用している点を示唆できる。また、仮に多頻度で購買している既存製品の評価を加味しない場合、もしくは、多頻度で購買している既存製品がない場合でも、PB 食品全体に対する評価を利用して、PB 新製品を評価することができる。つまり、PB 新製品を評価するとき、消費者は、多頻度で購買している既存の PB 製品、もしくは、既存の PB 製品と PB 食品全体のどちらかを利用して評価することが可能であり、この点が、PB が複数の製品カテゴリーを横断して製品を展開できる 1 つの理由として挙げられる。

今回の調査は、コンビニの PB を対象に実施したが、食品スーパーの場合には、牛乳を購買する消費者の割合はより高いことが推測できることから、PB 新製品を評価する際に PB 牛乳の評価を利用する消費者はより多いと考えられる。このことは、PB 牛乳が単にロス・リーダーの役割を担っているのではなく、他の製品カテゴリーにおいて導入される PB 新製品を評価する際のバロメーターとしての役割も担っている点を示唆しており、PB 牛乳の新たな可能性として指摘できる。

### 6-3. 分析②: 高付加価値型の PB 牛乳は支持されるのか

#### 6-3-1. 知りたいこと

上記したように、牛乳、特に PB 牛乳はロス・リーダーとして捉えられており、低価格で販売されるケースが多い。また、高価格で高品質な PB 牛乳の開発・販売に対しては、リスクが高いことからなかなか取り組まれていないのが現状である。しかし、「牛乳は低価格なものを買う」という消費者の意識を変えるためには、高価格であるが高品質な牛乳を購買・消費してもらうことが重要であると考えられる。そこで、分析②では、高価格で高品質な PB 牛乳（以下、高付加価値型 PB 牛乳）が、どのような消費者に支持され、また、どのように評価されるのかについて、それらの傾向を捉えることを目的とする。

### 6-3-2. 調査概要と分析方法

調査参加者は、牛乳を定期的に購入している消費者（月に 2、3 回以上購入している消費者）である（ $n = 396$ ）。分析で用いた質問内容は、よく行くスーパーの PB 食品全体に対する評価（図表 6-4）、牛乳購買時において重要視する項目（図表 6-5）、高付加価値型 PB 牛乳に対する購買意図（高付加価値型 PB 牛乳についての説明後、「高付加価値型 PB 牛乳を買いたい」に対して回答してもらった）である。

まずは、普段からよく利用している食品スーパーの PB 食品全体に対する評価（品質、価格）によって参加者を分類する。PB 食品全体に対する評価によって高付加価値型 PB 牛乳に対する購買意図や評価の仕方が大きく異なると考えたためである。分析方法は、PB 食品全体に対する評価の項目を因子分析し、複数の因子を抽出した後、その因子得点を用いて参加者をいくつかのクラスターに分類する（クラスター分析）。

牛乳の購買時に重要視する各項目についても、その数が多いことから、因子分析を行い、いくつかの因子を抽出する。同じ因子を構成する各項目の合算平均値を算出した上で、分類された参加者間においてそれらの値を比較する。そして、被説明変数として高付加価値型 PB 牛乳の購買意図、説明変数として牛乳の購買時に重要視する項目の合算平均値を設定し、重回帰分析を実施する。

### 6-3-3. 分析結果と考察

図表 6-4 は、普段からよく利用している食品スーパーの PB 食品全体に対する各評価項目の因子分析の結果であり、品質因子と価格因子を抽出することができた。続いて、クラスター分析によって、各因子の因子得点を利用して参加者を分類した結果、品質と価格を共に評価している者（ $n = 129$ ）、共に評価していない者（ $n = 267$ ）の 2 つの参加者群が形成された。つまり、PB 食品全体を高く評価する消費者は、品質と価格の両項目を評価している消費者であることがわかる。

図表(6-4) よく行く食品スーパーのPB食品全体に対する評価(因子分析結果)

	品質	価格	信頼性 係数
原材料が優れていると思う	0.890		
有名メーカーの商品に比べて、安全性が優れて	0.888		
有名メーカーの商品に比べて、品質が優れてい	0.852		
製造の仕方が優れていると思う	0.829		
知人にオススメしたいと思う	0.760		.941
品質が良いと思う	0.736		
健康に良いと思う	0.701		
安全性が高いと思う	0.687		
信頼できる	0.619		
有名メーカーの商品に比べて、値段が安いと思		0.846	
コストパフォーマンスが良いと思う		0.802	.802
納得できる値段だと思う		0.689	

図表 6-5 は、牛乳の購買時において重要視する項目の因子分析の結果である。6 つの因子が抽出された（品質・安全、添加物、脂肪・カロリー、PB 牛乳、価格、NB 牛乳）。各因子を構成する項目の合算平均値を算出し、分類した参加者ごとに集計したものが図表 6-6 である。ここでは、参加者間において合算平均値（評価得点）を比較した結果も示している（t 検定）。それによると、「安全・品質」、「添加物」、「PB 牛乳」の 3 つの評価得点において、PB 食品全体を評価している消費者の方が統計的に有意に高いことがわかった。つまり、普段から利用しているスーパーの PB 食品全体を評価している消費者は、評価していない消費者と比べて、PB 牛乳を購入するときに牛乳の品質や機能といった、どちらかと言えば中心的な側面（対象自体に直接的に関連している側面）に着目していることがわかる。また、高付加価値型 PB 牛乳の購買意図得点も高く、高付加価値型 PB 牛乳を導入する際には、有効なターゲットとして考慮するべきであろう。

図表(6-5) 牛乳購買時において重視する点

設問項目	安全・品質	添加物	脂肪・カロリー	PB 牛乳	価格	NB 牛乳	信頼性係数
安全性の高いブランドを選択したい	.947						
価格よりも安全性を重視する	.845						
高品質（鮮度、味など）なブランドを選択した	.762						
価格よりも品質（鮮度、味など）を重視する	.729						
特定地域産（北海道、那須など）が良い	.708						.880
どこの地域で生産されたのか気にする	.692						
賞味期限を気にする	.508						
賞味期限が長いものを選択	.351						
鉄分が添加されているほうがよい		.911					
カルシウムが添加されているほうがよい		.894					.971
ビタミンが添加されているほうがよい		.889					
脂肪分を気にする			.918				
脂肪分が低い方がよい			.781				.924
カロリーを気にする			.737				
牛乳の棚の前に来た時に、PB牛乳を積極的に探す				.955			
PB牛乳をひいきにしている				.918			.908
PB牛乳を買いたいと思う				.738			
バーゲンや特売があるときに購買する					.878		
どのくらい安くなっているかが気にかかる					.712		
どこでも買えるならばディスカウントストアで買う					.630		.782
価格の変化をまめにチェックする					.532		
NB牛乳をひいきにしている						.891	
牛乳の棚の前に来た時に、NB牛乳を積極的に探す						.784	.912
NB牛乳を買いたいと思う						.510	

※主因子法、プロマックス回転を実施。

図表(6-6) 牛乳購入時における各重要視項目の平均値

	PB食品の評価	度数	平均値	標準偏差	t値	自由度	有意確率
安全・品質	低い	267	4.5314	0.94099	-2.56	394	0.011
	高い	129	4.8033	1.08611			
添加物	低い	267	3.618	1.37578	-1.773	394	0.077
	高い	129	3.876	1.31634			
脂肪カロリー	低い	267	3.6941	1.34925	-1.351	394	0.177
	高い	129	3.8966	1.4935			
PB牛乳	低い	267	3.638	1.03349	-3.95	208.526	0.000
	高い	129	4.155	1.30174			
価格	低い	267	4.3287	1.08946	-1.448	394	0.148
	高い	129	4.5	1.13279			
NB牛乳	低い	267	4.2497	1.16267	-1.39	226.397	0.166
	高い	129	4.4393	1.32155			
高付加価値型PB牛乳 を買いたい	低い	267	3.79	1.346	-4.113	394	0.000
	高い	129	4.41	1.503			

※「非常にあてはまる」から「全く当てはまらない」までの7点尺度で測定。

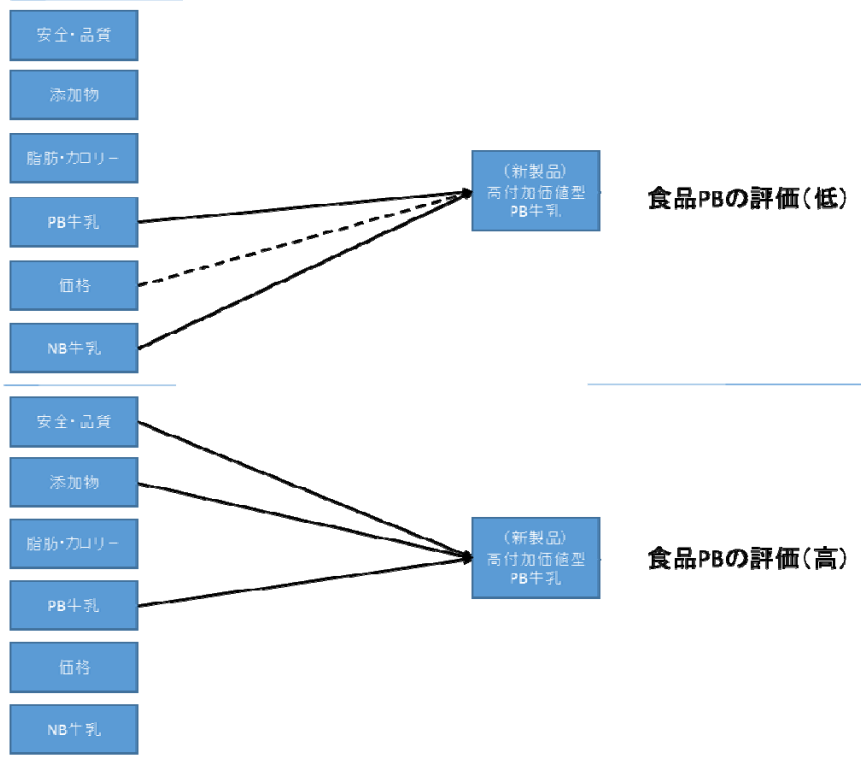
最後に、重回帰分析の結果について述べる。図表 6-7 は標準化係数を表しており、図表 6-8 は、統計的有意と判断されたパスのみを図示している。PB 食品全体を評価していない参加者は、高付加価値型 PB 牛乳の購買意図に対して、「PB 牛乳」、「NB 牛乳」が正の影響を与え、「価格」が負の影響を与えていることが示された。このことは、質問項目（図表 6-5）を見るとわかるように、PB 牛乳や NB 牛乳に対する心理や行動、価格といった牛乳自体の品質や機能とは直接的に関連していない項目であり、それらが、付加価値型 PB 牛乳の購買意図に影響を与えている。一方で、PB 食品全体を評価している参加者は、「安全・品質」、「添加物」、「PB 牛乳」が高付加価値型 PB 牛乳の購買意図に正の影響を与えている。上記のように、前 2 つは、牛乳の品質や機能に直接的に関連する項目であり、高品質を訴求する高付加価値型 PB 牛乳の性質を考慮すると、PB 食品全体を評価している消費者をターゲットとして設定するべきである。また、第 5 章での分析結果では、牛乳を「混ぜて飲む」シーンにおいて、添加物が PB 牛乳の評価を高める点が表示されており、この点も加味すると、実際のマーケティングの策定・実行に対してより具体的な示唆を提示することができるだろう。

図表(6-7) 各消費者の標準化係数(重回帰分析の結果)

	PB食品全体 評価(低)	PB食品全体 評価(高)
安全・品質	0.111	0.354***
添加物	0.018	0.182*
脂肪カロリー	0	0.104
PB牛乳	0.361***	0.186**
価格	-0.188***	-0.113
NB牛乳	0.265***	0.081

※\*\*\*、\*\*、\*は、それぞれ有意水準1%、5%、10%を示している。

図表6-8 各消費者の重回帰分析結果



※実線は正の影響、点線は負の影響を示している。

#### 6-4. まとめと今後の課題

本章では、2つの調査・分析から、「PB牛乳の可能性」について検討してきた。牛乳は、購買頻度が高く、日常的に消費されるため、価格が重要な選択・評価基準の1つとして認識されているようである。しかしながら、PBの特性（製品カテゴリーの横断的な展開可能性）を活かしたPB牛乳の新たな役割（分析①）、ターゲットを絞った高付加価値型PB牛乳の導入可能性（分析②）などの検討から、価格以外における牛乳の可能性を示すことができたことは大きな成果であると言えるだろう。具体的な分析結果は以下である。

分析①では、ある既存のPB製品を頻繁に購買している消費者は、当該PB製品の評価を利用して、PB新製品の評価を形成していることがわかった。この点において、牛乳の場合は、購買頻度が他の製品よりも高く、かつ、購買する消費者の数も多いため（これらの理由によりロス・リーダーとして位置づけられているのだが）、PB新製品の評価形成においてPB牛乳の評価が与える影響は大きいと推測できる。小売企業の今後の成長において、PBの展開・開発が一つの重要な課題である点を考慮すると、PB牛乳に対する消費者の評価はしっかりと把握しておく必要があるし、低価格だけを積極的に訴求するべきではない点が理解できる。

分析②では、高付加価値型 PB 牛乳の導入可能性について言及した。頻繁に利用している食品スーパーの PB 食品全般を評価（品質、価格）している消費者の方が、評価していない消費者よりも、高付加価値型 PB 牛乳の購買意図が高いこと、そして、品質や機能といった牛乳自体に直接的に関連する項目を購買時に重要視するほど購買意図が高まることが示された。以上のことから、ロス・リーダーという役割だけではない、高付加価値型 PB 牛乳の展開可能性を示唆することができたと言えるだろう。

今後の展開としては、PB 牛乳に焦点を絞り、製品開発にまで踏み込みながら、研究成果をより具体的にしていくことである。その際には、牛乳（PB 牛乳）に対する消費者心理や行動について、さらに深い洞察が必要になるだろう。また、PB の展開・開発が小売企業にとって今後の重要な経営課題であるとするれば、PB 牛乳が PB 全体の展開に与える影響についてもより具体的に検討する必要があるだろう。この点については、小売企業や店舗に対する消費者の評価まで含めて分析を行っていく予定である。

## **7 食品スーパーにおける消費者視点に基づく売場活性化に向けて**

### **7-1. 食品スーパーにおける消費者の飲用方法を踏まえた上での売場提案**

牛乳に関し、小売業、卸、メーカー全てにおいて長年にわたり、ある幻想が抱かれていたと考えられる。それは、「牛乳は無理して売らなくても安定的に売れる」である。この幻想を解消しない限り、牛乳の売場活性化はほど遠いのではないだろうか。現在の食品スーパーにおける牛乳売場がいかに保守的で、かつ変化に乏しい売場であるかを小売業、卸、メーカーは意識した方が良い。

食品スーパーでは、生鮮売場の良し悪しが、そのスーパーの品格、売上、収益、来店客数に直結すると言われる。良いスーパーとは、売場に活気があり、買い物に楽しさがある。なぜ生鮮売場には活気があるのだろうか。その答えの 1 つは、「消費者視点」にあると考えられる。生鮮は、牛乳同様、その日中に販売しないと廃棄処分になる。廃棄は、経営上の損失を意味する。よって、生鮮売場では、消費者目線を意識し、日々売場自体に変化を加えている。例えば、食材の旬な時期、素材の選び方、食べ方、健康ワンプointアドバイスなど、売場にストーリー性がある。そのストーリー性こそが、店で買い物をする消費者の視線を釘付けにし、売場に活気を呼びこむ。その活気こそが買い物の楽しさに繋がるのである。

牛乳に話を戻すと、第 5 章、第 6 章の分析結果より、消費者の牛乳に対する飲み方に大きな変化が生じてきている。30 代～50 代の女性たちは、牛乳 PB に対し、直接飲用より混入飲用が多い、かつ、栄養添加物を混ぜる傾向があることが判明した。上記年代の女性は、牛乳 PB に対し、ビタミン添加、カロリーを意識している。よって、食品スーパーとしては、上記傾向を踏まえ、消費者視点に立った 2 つの対応策が求められる。



1 つは、上記世代の女性をターゲットにした地域密着乳業メーカーとの付加価値型牛乳 PB の商品開発である。例えば、美容を意識した栄養添加の乳飲料や、肥満防止を意識した低脂肪牛乳の開発である。その際、気をつけるべきは、味や効用だけではなく、パッケージである。彼女たちは、自分の美容や健康のために牛乳を買うのであり、家族のために牛乳を買うのではない。よって、容量も 1 人用を意識し、250ml や 500ml などの小型のものを開発した方が良い。また、現在は法令上販売できないが、プラスチック製のパッケージは、口元がキャップタイプであれば持ち運びやすく、かつ冷蔵庫の中にも寝かしておけるため、保冷上、非常に効率が良い。上記のような対応をするには、小回りの利く地域密着型の中小乳業メーカーとの連携が欠かせない。

2 つ目は、消費者ニーズを踏まえた牛乳売場における混入飲用提案である。具体的には、牛乳売場担当の従業員やパート社員がお勧めする牛乳 PB と生鮮や加工食品（例えば、美容に効くコラーゲン、骨粗鬆症対策の鉄分やカルシウム）とのクロス MD 提案である。従業員とお客様との牛乳のおいしい飲み方等を通じた相互コミュニケーションが価値共創を生み出し、顧客の消費プロセスの中で牛乳 PB に対する価値創造につながり、結果、店に対する信頼、ロイヤルティに繋がる。第 6 章の分析結果を踏まえると、牛乳は単なるロス・リーダーではない。上記のように付加価値型の牛乳 PB やその PB を使ったクロス MD を仕掛けることにより、消費者は PB 牛乳を認識し、その認識が他の PB の評価にも移転される。ゆえに、ストア・ロイヤルティ構築上、購入頻度の高い牛乳は非常に重要なポジションを形成する可能性がある。

また、上記の店舗におけるクロス MD を実現するために、牛乳売場のハード面も改善の余地が残されている。その改善点は、牛乳売場におけるクレートの改良である。現在、牛乳類、ヨーグルトなどの日配・加工品売場は、牛乳、コーヒー牛乳等の飲料、豆乳、野菜ジュース、ヨーグルトなど、各々の商材ごとに縦割りで分割陳列されており、かつ、小売業側の従業員のオペレーションがしやすいよう、賞味期限切れに近いものほど前に陳列する慣習が色濃く残っている。今後は、上記のような縦割り分割タイプの VMD ではなく、嗜好性の高いヨーグルトと牛乳の組み合わせ（例えば、地元の牛乳生産者の顔が見える牛乳やヨーグルトの PB）販売が可能な新たなクレートを小売業、卸、メーカーが一体となって開発し、消費者視点に立った魅力ある牛乳類売場へと変革していくことが必要であると考えられる。

## 7-2. 地域特性を踏まえた売場提案の必要性

第3章、第4章を踏まえ、牛乳PBの売場活性化のもう1つの対応策は、食品スーパーが位置する商圈地域の食や味の嗜好性を踏まえた取り組みである。福岡の食品スーパーのハローデイや西鉄ストアの牛乳バイヤーに対して行ったインタビューから得られた知見は下記である。福岡県の中でも熊本に近いエリアに住んでいるお客様は、小学校の頃から「熊酪牛乳」を飲んでいたので、大人になっても変わらず熊酪牛乳が自身にとっての最も身近な牛乳となっている。一方、博多の人々は、小学校の頃から地元乳業メーカーの「みどり牛乳」を飲んでいたので、それらの牛乳は最も身近な牛乳となっている。この現象は、地方新聞の購読に関する消費と近似的な動態であると指摘される。もちろん、牛乳と新聞は、商材としては大きく異なるものの、どちらも「地域性」に根ざし、また、小さい頃から慣れ親しんだ財として、成人を迎えても使用要因が変容することがないという商品特性を有している。よって、食品スーパーは、他店とのストアの差別化を図る上でも地元の乳業メーカーの品揃えを充実させ、卸、地元乳業メーカーと連携し、鮮度が高く、安全なPBの商品開発にもっと力を入れた方がよいと思われる。

ちなみに、今回研究協力頂いたヤオコーの牛乳担当バイヤーにインタビューした際、ららぽーと富士見店で、埼玉県にこだわった地元乳業メーカーの品揃えを充実させ、コーナー化したところ、お客様からは大変好評だったそうである。

## 7-3. 小売フォーマットを意識した牛乳PBの商品開発の必要性

第3章でも述べたが、牛乳PBの商品開発上、小売フォーマットを意識することも必要である。PB商品開発と言えば、すぐに低価格に目が行きがちであるが、現在の消費動向、品質はキーワードである。繰り返しになるが、セブン&アイ・ホールディングスのセブンプレミアムが支持を得ているのは、NBに遜色ない「高品質」と「値ごろ感」である。

よって、卸、メーカーは、小売業と牛乳PBの商品開発を行う際、小売業態、小売フォーマットごとの特徴を踏まえ、例えば、ヤオコーのような価値共創型のフォーマットには、「高品質」と「値ごろ感」、西友のような価格重視型のフォーマットには、「品質」と「価格の安さ」のようにメリハリを付けた方がよいと思われる。

特に、CVSではうまくいっている高品質型のPB（例えば、セブンゴールド）を食品スーパーに導入検討するためには、消費者が求める「高品質」の定義を明確化し、小売フォーマットに見合った要素を盛り込んだPB牛乳の商品開発を行った方がよい。その商品開発上のヒントは、「嗜好性」、「鮮度（安全性）」、「栄養添加物」といったことが挙げられる。

また、違った視点では、アメリカではホールフーズマーケットのような「オーガニック」や「ヘルシー・ウェルネス」といった、「健康」という価値に着目した付加価値型PBの道もあるのかもしれない。すでに、イオンでは、トップバリュの3ラインナップ+αとして、「トップバリュオーガニック」を発売し、お客様からある一定の支持を得ている。

## 8 本研究の課題と今後の展開

### 8-1. インタビュー調査における課題

今後の検討すべき課題として、4点の課題が挙げられる。

1点目は、牛乳（類）の売場活性化における1つの有効策と考えられた高付加価値型牛乳（類）全般に加え、高付加価値型PB牛乳（類）の取り組みに関して、十分に言及できていないという点である。この点に関して、価値提案型の小売業者あるいは、それに関わる乳業メーカーへのインタビューを通じて、実際の高付加価値型牛乳（類）全般ないし高付加価値型PB牛乳（類）の価格、属性、消費者側の認識などを明らかにする必要がある。加えて、基本的には多くの小売店において集客のために低価格で販売され、製品単品での取引では実質収益を確保できていない牛乳（類）の収益性の課題を改善しうる価格帯の可能性についても検討する必要がある。

2点目は、6次産業化するアウトサイダーの酪農家が、近年、1ℓ瓶1000円を超える高価格帯の牛乳（類）を販売しているケースが見受けられる。彼らの牛乳は、東京の百貨店や直営店において、主に富裕層を中心にある程度の支持を得て、販売されている。今後市場において、アウトサイダーの動きが活発化するならば、ますますこのような動向は増加することが予見され、牛乳（類）の新たな市場領域として確立することが推察される。また大手メーカーも、家畜福祉や地域性、あるいはオーガニックなどの属性を付与した牛乳（類）の開発に着手しており、それらの取り組みに関してもインタビュー調査から検討する必要がある。

3点目は、牛乳（類）は日配品（洋日配）であるが、加工度が低いために生鮮食品などのように「鮮度」が重要であることが示唆された。しかしながら、搾乳の段階から乳業者に至る流通過程における時間短縮、それらに伴う生産地や製造過程などの開示による品質保証についても、その消費者側の反応と共に検討の余地がある。

最後に、今回のインタビュー調査において、下記の取り組みに関する牛乳（類）市場への適用に関する考察が出来なかった。その取り組みとは、株式会社エルディと株式会社福岡放送との共同で、『わくわく農園』というゲームとテレビ番組を連動させたサービス展開である。これらの取り組みは、普段、酪農や農業に関わりのない消費者に対し、ゲームを通じて酪農牛の飼育（野菜などの栽培）を疑似体験させるものであり、こうした酪農家と消費者を結ぶ取り組みを牛乳（類）において適用することで、消費者の酪農や牛乳（類）に対する関心の喚起を高める施策となる可能性がある。

### 8-2. アンケート調査における課題

アンケート調査についても多くの課題が残されている。まず、PBの位置づけ（付加価値訴求型、価格訴求型、PBを販売する店舗のフォーマット等）が、当該PBの選択に及ぼす影響に関する課題が指摘される。例えば、セブンプレミアムとセブンゴールドでは、価格や品質が大きく異なる。また、desica（成城石井のPB）とセブンプレミアムでは、その価格帯や品質が大きく異なる。これらの差異に伴い、各ブランドに対する消費者の知覚品質や内的参照価格だけでなく、当該PBの使用方法や求める属性等が異なることが想定される。これらPBの位置づけ及び、それに対する消費者の認識を捉えていくことで、より適切なPB牛乳を開発できると思われる。

また、この点に関しては、牛乳（PB 牛乳）に対する消費者心理や行動について、さらに深い洞察が必要になるため、アンケート調査だけではなくグループ・インタビューなども積極的に実施するべきであろう。加えて、店舗内実験を通じて、クロス MD を含めたディスプレイやチラシの訴求方法が、消費者行動に与える影響について分析し、より具体的なマーケティング活動の策定・実施に対する示唆を得ることも重要である。最後に、小売企業にとって PB の発展が今後の重要な経営課題であるとすれば、PB 牛乳が PB 全体の評価に与える影響についてもより具体的に検討する必要がある。

### 8-3. 消費者視点に基づく牛乳売場活性化に対する課題

今後、消費者の視点から牛乳売場活性化を図るためには、以下の4点の課題が指摘される。

1 点目は、本研究では実現できなかった価値共創型食品スーパーにおける牛乳類売場での生鮮・加工食品等とのクロス MD 実験、及びクッキング・サポートコーナーでの牛乳類をベースとしたミール・ソリューションが考えられる。これらの店舗実験を通じ、本研究でのメーカー、卸、小売業へのインタビュー結果、及びインターネットでの定量調査の結果を追試することが可能となる。また、インターネット調査と店舗実験を比較検討することにより、消費者の牛乳 PB に対する認識、飲用条件ごとの購買時の評価属性、牛乳とストア・ロイヤルティとの関係等についても今後考察が可能となるはずである。その際、小売業側に実験のメリットを理解していただき、ID-POS を活用し、ストア・ロイヤルティ度（高・中・低）ごとの定量調査も併せて実施すべきである。

2 点目は、価値共創型、価格重視型など、小売フォーマットの違いを捉えていないことである。また、小売フォーマットの違いだけではなく、牛乳の有力販売チャネルである他業態（GMS、CVS）との違いについても、今後検証していく価値があるように思える。

3 点目は、嗜好品であるヨーグルトを軸にした牛乳類のクロス MD の可能性を検証することである。すなわち、ヨーグルトの嗜好性が牛乳類の購買時評価自体に転移するのかを検証することである。

4 点目は、クックパッド等のレシピサイトとの連携を活かしながら、ネットと店舗とをつないだ実験を行うことである。その結果、店舗での売場活性化では難しい、お客様との価値共創が実現し、ストア・ロイヤルティの向上につながるのかもしれない。

牛乳 PB、及び乳製品 PB 展開を通じて売場活性化を進めていくためには、上記の課題に取り組むことは重要であり、本研究はこれらの課題に取り組む際の基礎にもなると思われる。

## 引用・参考文献

- 伊藤信吾（2006）『風に吹かれて豆腐屋ジョニー』、講談社。
- 上田隆穂（2002）「牛乳類の価格戦略と需要拡大～コスト思考から価値思考への脱却～」、未刊行論文。
- 上田隆穂・斎藤嘉一（1999）、「価格関与尺度開発の試み」、『学習院大学経済論集』、36（1）、43-68。
- 株式会社明治、「知っ得！品質マメ知識（牛乳編）」、  
([http://www.meiji.co.jp/meiji-shokuiku/know/knowledge/milk\\_type/](http://www.meiji.co.jp/meiji-shokuiku/know/knowledge/milk_type/))。
- 経済産業省、「平成26年商業統計調査」、2016年3月30日確認。
- 坂川裕司（2009）「小売フォーマット概念の再検討」、『北海道大学大学院経済学研究科 経済学研究』、58（4）、271-287。
- 坂川裕司（2011）「小売フォーマット開発の分析枠組」、『北海道大学大学院経済学研究科 経済学研究』、60（4）、61-76。
- 重富貴子（2014）、「日本における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』、No.514、19-31。
- 清水池義治（2015）『増補版 生乳流通と乳業 - 原料乳市場構造の変化メカニズム-』、デーリィマン社。
- 杉山道雄・安田俊哉（1990）「牛乳の流通構造と段階別価格構成に関する経済的研究」、『岐阜大学農学部研究報告』、55、143-158。
- 陶山計介（2014）「プライベートブランド戦略—巨大流通チェーンのPB戦略とブランド・パワーシフト」、田中洋編『ブランド戦略全書』、有斐閣、163-182。
- 陶山計介・梅本春夫（2000）『日本型ブランド優位戦略：「神話」から「アイデンティティ』』、ダイヤモンド社。
- ダイエー社史編纂室編（1992）『For the CUSTOMERS ダイエーグループ35年の記録』アシーネ。
- 高嶋克義（2003）「小売業態革新の分析枠組み」、『国民経済雑誌』、187（2）、69-83。
- 高嶋克義（2006）「小売業態革新に関する再検討」、『流通研究』、9（3）、33-51。
- 高橋広行（2014）「消費者視点の業態研究—スクリプト概念にもとづく食品スーパーの業態認識—」、『流通研究』、16（2）、49-76。
- 田村正紀（2008）『業態の盛衰』、千倉書房。
- 中見真也（2015）「付加価値創造型食品スーパーにおけるフォーマット革新プロセスの方向性」、『JAPAN MARKETING JOURNAL』、34（4）153-171。
- 新倉貴士・高橋広行（2012）「業態の芽の方向性—消費者視点の革新的小売企業事例研究—」、『流通科学大学 流通・経営編』、24（2）、125-149。
- 新倉貴士・高橋広行（2012）「消費者視点の業態研究に向けて—その研究課題と業態認識主体としてのスクリプト—」、『JAPAN MARKETING JOURNAL』、32（3）、67-81。
- 新倉貴士（2005）『消費者の認知世界—ブランドマーケティング・パースペクティブ』、千倉書房。
- ニールセン（2014）「世界のプライベートブランド市場動向」（Nielsen Global Survey of Private Label、2014）

日本経済新聞、「北関東酪農後継者育成、地域でスクラム、群馬・川場村JAや自治体が支援、譲渡希望者・就農者橋渡し」、2016年3月5日。

農畜産業振興機構『平成27年度牛乳・乳製品の消費動向に関する調査』

(<https://www.alic.go.jp/content/000124616.pdf>) 2016年3月30日確認。

農林水産省『平成28年牛乳乳製品統計』

(<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?lid=000001194945>)、2017年11月6日確認。

富士経済『PB食品市場の実態総調査〈2011〉』。

富士経済「PB食品市場の最新動向と将来展望2015」（リリース版2015年4月24日）

三村優美子（2014）「日本の小売業態の成立と展開」、『青山経営論集』、49（3）、25-43。

村松潤一編（2015）『価値共創とマーケティング論』、同文館出版。

村松潤一編（2016）『ケースブック価値共創とマーケティング論』、同文館出版。

文部科学省『平成26年学校給食実施状況等調査』、

([http://www.mext.go.jp/b\\_menu/toukei/chousa05/kyuushoku/kekka/k\\_detail/1366273.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa05/kyuushoku/kekka/k_detail/1366273.htm))、2016年3月30日確認。

文部科学省『平成27年学校給食実施状況等調査』、

([http://www.mext.go.jp/b\\_menu/toukei/chousa05/kyuushoku/kekka/k\\_detail/1381230.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa05/kyuushoku/kekka/k_detail/1381230.htm))、2017年1月20日確認。

山内孝幸（2008）「メーカー系列販売会社の有効性の検討」『阪南論集社会科学編』、95-106。

山根正樹・元島英雅（2009）「原料乳・市乳の過去・現在・未来」、『ミルクサイエンス』58（3）、161-168。

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（2011）『日本の優秀小売企業の底力』、日本経済新聞出版社。

矢作敏行（2014）『デュアル・ブランド戦略-NB and PB/ or PB-』有斐閣。

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. (2006), *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River, Ed., Vol. 6, NJ: Pearson Prentice Hall.

---

1 「1980年には10キログラム当たり1000円程度だった乳価は、2000年代に入ると800円台前半に下落。この過程で多くが廃業し、75年には全国で16万戸あった酪農家が2015年には1万8000戸と10分の1程度にまで減っている」（日本経済新聞2016年3月5日記事参照）。

2 『平成27年度 学校給食実施状況等調査』の結果（5月1日時点調査）を参照。

3 新潟県三条市では、市内の小中学校の給食時に米飯給食に合わない牛乳の提供をしないことを決定し、給食以外の時間帯に「ドリンクタイム」を設け対応している（新潟日報2015年7月1日記事参照）。ドリンクタイム導入から1年半を経ても、児童や保護者からは給食後に牛乳だけを飲むドリンクタイムに賛否がある（新潟日報2017年3月7日記事参照）。市教育委員会によると、牛乳中止期間中の食べ残し量はほぼ変化はない。カルシウムなど必要な栄養素は献立を工夫することで対応したが、牛乳を提供しないことで特定の食材を使う頻度が増え、献立の幅を保つことが難しくなっていると指摘している。「給食は給食として完結させた上で栄養摂取としての牛乳と分けていきたい」（久住三条市教育委員会教育部長）と説明している（新潟日報2017年6月30日記事参照）。

- 
- 4 農林水産省 HP「指定生乳生産者団体制度について」：指定団体の概要スライド参照。
- 5 前掲書、指定団体の概要スライド参照。
- 6 卸売業者を活用する場合の多くは帳合取引であり、物流は直接納品されるルートと同様にメーカーから配送センターへ直接配送されることが多い。しかし、地域の乳業メーカーの場合、大手有力乳業メーカーのように販売会社を保有していないことがあるため、卸売業者を利用するケースが出てくる（大手総合食品卸売業社の牛乳類担当者からのヒアリング）。
- 7 明治はフレッシュネットワークシステムズを、雪印メグミルクは雪印アクセス（現日本アクセス）、森永はデイリーフーズなどを販売経路として構築している。
- 8 近年では森永乳業においては 2005 年に全国各地の森永乳業グループ販売会社の営業機能を東京のデイリーフーズに経営統合、同時に物流機能を分社化し、各地の新物流子会社として設立。明治 HD は、牛乳・乳製品を手掛ける子会社 9 社を 2013 年 4 月に統合し、地域販社をスーパーに対して別々に展開してきた物流や営業を一本化してコスト削減を行っている（日本経済新聞 2012 年 8 月 21 日記事参照）。また雪印アクセスの設立については山内（2008）が詳しいが、以下のような経緯を持つ。雪印メグミルクの販社である雪印アクセス（現日本アクセス）の誕生は、1993 年であり、設立の経緯は外部要因として、①バイイングパワーを持った大規模小売業者に対する対応として、①窓口問屋、一括納入方式、物流網の集約、②質の高いリテールサポートに対する要請、内部要因として③物流、情報システム部門の合理化、④総合食品卸になるという戦略的な意思決定が挙げられる（山内孝幸（2008）「メーカー系列販売会社の有効性の検討」『阪南論集 社会科学編』、95-106 頁参照）。
- 9 ここでは、ヤオコー、西友、サミット、ハローデイ、西鉄ストア等から見た牛乳類の流通構造、商慣習、取引条件等について、日配・加工部門バイヤーへのインタビュー結果を踏まえている。
- 10 一元集荷、多元販売は MMJ だけと言われている。MMJ の HP 参照。  
[http://www.milkmarket-japan.com/farmer/f\\_trade.htm#1](http://www.milkmarket-japan.com/farmer/f_trade.htm#1)
- 11 公的な制度の不满については日本経済新聞 2015 年 4 月 11 日記事などを参照されたい。
- 12 富士乳業ヒアリング（2016 年 3 月 28 日）より。
- 13 MMJ ヒアリング（2016 年 3 月 8 日）より。
- 14 日経電子版 2016 年 4 月 8 日「生乳の流通を自由に 規制改革会議が提言了承 JA 全中は反発」、内閣府（2016）「第 61 回規制改革会議 資料 4-1 農業ワーキング・グループ関連の提案内容」参照。
- 15 内閣府（2016）「第 61 回規制改革会議 資料 4-1 農業ワーキング・グループ関連の提案内容」参照。
- 16 PB 開発目的については矢作敏行（2014）『デュアル・ブランド戦略』、有斐閣 14-15 頁参照。
- 17 ニールセン（2014）「世界のプライベートブランド市場動向」（Nielsen Global Survey of Private Label, 2014）参照。
- 18 富士経済『PB 食品市場の実態総調査〈2011〉』、富士経済「PB 食品市場の最新動向と将来展望 2015」）リリース版 2015 年 4 月 24 日参照。
- 19 セブン&アイ・ホールディングス 2015 年 2 月期決算説明会資料、イオン 2015 年 2 月期決算短信参照。
- 20 PB 開発主体者の変化については矢作（2014）を参考にしている。
- 21 ダイエー社史編纂室編（1992）『For the CUSTOMERS ダイエーグループ 35 年の記録』P.55-70 参照。
- 22 留め型商品とは、小売業者による独自のブランド呼称がなく包装や容量等を一部分変えた特定小売業専用商品である。留め型はあくまでメーカーが特定の小売業のための専用商品として提供するため、NB（ナショナル・ブランド）として捉えられる。
- 23 ただし、上田の研究ではクラスター分析を用い、本研究では共分散構造分析を用いている。この分析の違いが結果の差異を生み出した可能性もある。