

## NBポートフォリオとPB製造受託

浦上 拓也

### 目 次

1. はじめに
2. 事例の選定とその意義
3. キューピーのマヨネーズ
  - 3-1. 概要
  - 3-2. レギュラータイプの機能的価値の源泉
  - 3-3. レギュラータイプの感性的価値の向上
  - 3-4. 健康訴求型マヨネーズへのブランド拡張
  - 3-5. 全卵型マヨネーズの販売終了とPB製造受託
4. まとめ

### 1. はじめに

一般に大手NB（ナショナル・ブランド）メーカーはPB（プライベート・ブランド）製造受託を行わないと言われてきた。その理由の1つは、PBのポジショニングが主要なNBを模倣する傾向にあるためである。本稿の目的は、主要なNBとのカニバリゼーション（共食い）を避けて柔軟にPB製造受託を行っている大手NBメーカーを取り上げ、NBポートフォリオの構築過程から分析し、PB製造受託の理由を探るものである。まずは明らかにする問題を説明しよう。

大手NBメーカーは、安易に低価格PBの製造受託を行うべきではないと言われてきた<sup>1</sup>。それは、自社NBとのカニバリゼーションや、PBに経営資源を割くため長期的にはNBのブランド力低下を引き起こすためである（Quelch and Harding 1996；Kumar and Steenkamp 2007）。

しかし、小売市場の上位集中度の高まりとともにPB比率が高まり、PB製造受託を行う大手NBメーカーが増えてきた。メーカーによるPB製造受託の先行要因は、工場稼働率の向上や小売業との関係強化など様々に指摘されてきたが、実証的な研究はほとんど行われていない（浦上 2017）。その中で、浦上（2014）、浦上・矢作（2014）は、大手NBメーカーがなぜPB製造受託を行うようになったのかについていくつかの事例研究を行った。その結果、NBの製品開発力・ブランド力が高いと、NBをPBから差別化し続けて、そのカニバリゼーションを弱めることができるためにPB製造受託を行うことができると述べた。この場合、最初にカニバリゼーションが起こるが、それは弱まっていくことになる。しかし、小売業がPBの見直しを頻繁に行

うようになれば、やはりカニバリゼーションは起こる。基本的な問題は、小売業はPBをポジショニングする場合、主要なNBのシェアが高いほどそのNBを模倣する傾向にあることである(Sayman, Hoch and Raju 2002; Scott Morton and Zettelmeyer 2004)。

大手NBメーカーにとって、PBとのカニバリゼーションは避けられないのだろうか。1970年代のわが国においては、大手NBメーカーがその主要な製品ラインと異なるPBを大手小売業と共同開発することがあった。大手小売業は大手メーカーの信用力が欲しいために、大手メーカーは大手小売業の販売力を利用したいために妥協したのであった(矢作1976)。しかし、現在の大手小売業は、メーカーの信用力欲しさに妥協してPB開発を行うという姿勢は少ないと思われる<sup>2</sup>。

大手NBメーカーが、その主要なNBとのカニバリゼーションを避けてPB製造受託する場合、大手小売業にとっても合理的な場合は存在するのだろうか。理論的な研究から考えると次のような場合がある。

Choi and Coughlan (2006) は、小売業にとってPBのポジショニングはNBの競争とPBの品質に依存すると述べた。NB間の競争に、品質の差別化(垂直的差別化)とバラエティ特性の差別化(水平的差別化)<sup>3</sup>がある場合、品質が高いPBは品質の高いNBのバラエティ特性を、品質が低いPBは品質の低いNBのバラエティ特性を模倣するべきであるという。後者の理由は、PBの品質が低いために、品質の高いNBを模倣しても十分な需要が取れず小売業は利益を最大化できないためである。

大手NBメーカーである市場シェア1位のメーカーがPB製造受託する場合、そのPBの品質は高いということになる。1位メーカーが、2位以下のメーカーのNBを模倣した場合で、小売業にとっても合理的な場合があるだろうか。1つの場合として、もともと1位メーカーと2位以下のメーカーの間に、ある程度の品質差が存在している場合が考えられる。品質差が存在しているので、2位以下のメーカーがPBを製造した場合、1位メーカーのNBのバラエティ特性を模倣しても、十分に需要が取れないのである。その場合には、1位メーカーが自社のNBを模倣したPBを自ら製造することはありえないので、2位以下のメーカーのNBのバラエティ特性を模倣したPBを製造することは小売業にとっても合理的なものとなる。ただ、この場合の問題点は、1位メーカーにとってはPB製造受託を行う理由がそもそも少ないことである。2位以下のメーカーが1位メーカーのNBを模倣したPBを製造する可能性が低いとしたら、1位メーカーは「他メーカーがPB製造受託する前に自社が受託しよう」という理由は少なくなる。

本稿では、大手NBメーカーが、自社の主要なNBとのカニバリゼーションを避けてPB製造受託する場合、かつ大手小売業にとっても合理的な場合を分析する。これまでの研究と異なり、大手NBメーカーのより積極的なPB製造受託につながる可能性があるためである。

## 2. 事例の選定とその意義

対象はキューピー株式会社<sup>4</sup>のマヨネーズ・カテゴリーとする。2015年のマヨネーズ市場において市場シェア67%を占める1位メーカーである<sup>5</sup>。事例としての条件は前に述べた通り、NBにおいて2位メーカーとの間に品質差があり、かつ自社NBとのカニバリゼーションを避けてPB製造受託を行っていることである。詳細は後で述べるが、ここで簡単に確認しておこう。

キューピーと2位メーカーとの品質差とは、マヨネーズにおけるタイプの違いであり、製造コストも異なる点が重要である。キューピーのレギュラータイプ<sup>6</sup>のマヨネーズは卵黄型であり、家庭用市場の2位メーカーである味の素は全卵型である<sup>7</sup>。卵黄型とはマヨネーズの主原料の1つである卵において卵黄のみを使い、全卵型とは卵黄・卵白とも使うタイプである。卵を利用する企業は、液卵で仕入れることが多いが、卵黄の液卵価格と全卵のそれを比べると卵黄の方が高い<sup>8</sup>。したがって、全卵型が主力のメーカーが卵黄型のPBを製造する場合にはコストが高くなり、PBには不向きとなる。なお、キューピーは、卵を殻付き卵（全卵）で仕入れているため、キューピーの全卵型PBの製造コストは他メーカーと変わらないことになる。

また、キューピーの現在のPB製造受託は、後述する表3の通り、主に全卵型で行われている。PB製造受託を行う理由は少ないと述べたが、なぜキューピーはPB製造受託を行うようになったのだろうか。1960年代後半、まだ中小企業にすぎないと考えていたキューピーは、マヨネーズの販路拡大策の1つとしてダイエーや西友といった有力小売業にダブル・チョップPB<sup>9</sup>を供給し始めた（浦上・矢作2014）。それが現在のPB製造受託につながっている。

事例の選定理由をみると、本稿の事例は2つの点で特殊と思われるかもしれないがそうではないことを述べておこう。1つ目は、1位メーカーと2位メーカーとの間に品質差やコスト差が存在している点についてである。2位メーカーがPB製造受託した場合、1位メーカーの需要が取れないほどの品質差やコスト差が存在することは、コモディティ化が進んだ食品業界ではあまりないように思われる。しかし、品質にブランド力を含めて考えると、それ程特殊ではないと思われる。つまり、1位メーカーと2位メーカーとの間に、品質・機能の差はないが、ブランド力の差が大きい場合である。品質・機能的には1位メーカーのNBと変わらないPBであるが、ブランド力の差があるために1位メーカーの需要がとれない場合はよくあると思われる。

2つ目は、現在のキューピーのPB製造受託には、経路依存性が影響していることである。企業の規模が小さかった段階でPB製造を受託していなければ、現在のPB製造受託はなかったかもしれない。しかし、今後のわが国小売業の動向を考えると、その上位集中度は高まり、さらにPB比率が高まると考えられるので、大手NBメーカーであってもPB製造受託を迫られる機会は増えるだろう。

以上の点から、今回の事例研究の意義をまとめる。大手NBメーカーと小売業がともに満足できる条件を満たすため、大手NBメーカーがより積極的にPB製造受託を行う可能性がある事例

を取り上げることである。これまで大手NBメーカーによるPB製造受託活動があまり研究されてこなかったために、NBポートフォリオに着目した事例研究はほぼなかったと思われる<sup>10</sup>。しかし、特殊ではなく類似の事例も考えられるため、このような事例が起こる条件や経緯を考察することは意義があると思われる。

明らかにしたいことは、1位メーカーと2位メーカーの間に品質差があるとしても、なぜどのようにキューピーはその主要なNBとのカニバリゼーションを避けてPB製造受託を行うようになったのかを具体的に理解することである。そのためには、PBのポジショニングに影響を与えるNBのポートフォリオまたその戦略の構築過程から把握する必要がある。ブランド・ポートフォリオ戦略とは、各ブランドの範囲・役割・相互関係を明確にして、ブランドの追加や削除またブランド拡張を行い、ブランド間の相乗効果やレバレッジ効果などによって、ブランドの集合全体として強化することである（アーカー 2004=2005；タイボー／カルキンス 2005=2006, pp. 91-131）。ブランド・ポートフォリオ戦略の構築過程から把握することによって戦略の意図や現実が理解できるだろう。そのために、記述的な分析を行うことにする。

調査方法は、新聞・雑誌・書籍といった2次資料やPOSデータ<sup>11</sup>、店頭観察データを用いる。

### 3. キューピーのマヨネーズ

#### 3-1. 概要

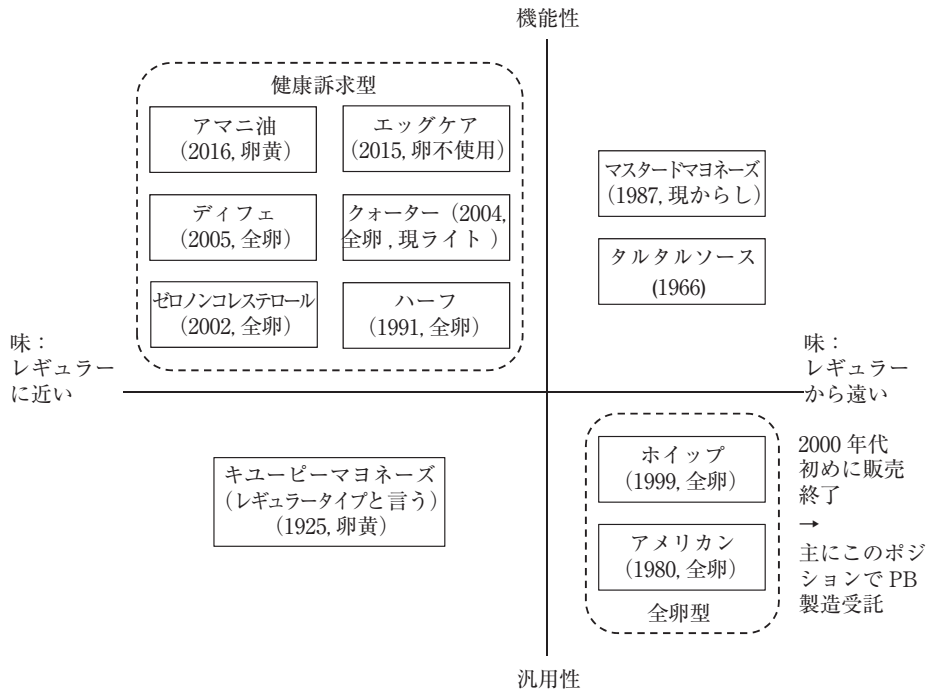
まずキューピーのマヨネーズにおけるNBポートフォリオの構築過程の概要を示しておきたい。それを示したのが図1である。左下の「キューピーマヨネーズ」が主要なブランドであり、国産初のマヨネーズとして1925年以来発売されているものである。2014年時点でも市場シェアは30%以上ある第1位の製品ブランドである（表2）。このブランド価値を生み出したのが卵黄型マヨネーズに基づく独特の味である。また、一貫した広告テーマの継続によって感性的価値を高めた。なお、以下では製品ブランドである「キューピーマヨネーズ」のことをキューピーのレギュラータイプ（あるいは単にレギュラータイプ）ということにする。

レギュラータイプのブランド価値が、健康訴求型マヨネーズ（図1の左上）へのブランド拡張を支援した。1991年発売のカロリーを半減した「ハーフ」以来、カロリーを低減させたり、健康に関する機能を付加したりしたブランド拡張を続けている。そして、この健康訴求型マヨネーズとレギュラータイプの間には、ブランド間の相乗効果があると思われる。

一方で、1980年から多様な味への挑戦を行っていた。あっさりとした味の全卵型マヨネーズ（図1の右下）の発売である。しかし、売行きが不振で2000年代初めに販売終了となった。このことによって、全卵型のポジションでPB製造受託を行いやすくなった。しかし、PBのポジショニングはキューピーの判断だけで決まるものではない。卵黄型のコストが高いため、低価格PBは全卵型になりやすいのである。

以降では、レギュラータイプのブランド価値、健康訴求型マヨネーズとの相乗効果、全卵型マ

図1 キューピーのマヨネーズにおけるNBポートフォリオ (主要なブランド)



(注) ブランド名の後のカッコ内は、発売年、タイプ、リニューアルがあれば現在のブランド名。  
(出所) 各種資料に基づいて筆者作成。

ヨネーズのPB製造受託について順に述べていきたい。

### 3-2. レギュラータイプの機能的価値の源泉<sup>12</sup>

ブランドの価値には機能的価値と感性的価値がある<sup>13</sup>。ブランド価値を高めるためには、まず機能的価値が必要である(ケラー 2008=2010, p.239; 延岡 2010)。レギュラータイプの製品機能としての差別化ポイントは、全卵型に比べ約2倍の卵黄のみを使った卵黄型である点にあると思われる。創業者中島董一郎が国産初のマヨネーズを作る際に、「良い商品は、良い原料からしか生まれない」という想いから、日本人の体格向上を願って栄養豊富なものを作ろうとしたために生まれたものである。

そして、この2倍の卵黄のみを使ったマヨネーズは、高いコストという課題を抱えたが、独特な味につながったと思われる。あっさりとした全卵型とは異なり、特に創業当時は缶詰や肉にも合うように、お酢やカラシが今より多く入っていたために濃くて辛みのある味付けだったという。多めのお酢は卵黄が腐敗しやすいためでもあった。その後、少しずつリニューアルされ、当初に比べて現在は酸味や塩味がマイルドになっている。この独特の味が、キューピーの組織内には、顧客に支持されている理由の1つであるという考えが浸透しているように思われる。いくつかの例をあげよう。

創業者の中島董一郎は、味の素のマヨネーズ市場参入（1968年）に対して、別の味の製品を増やしてはどうかという社内の意見に対して、味には絶対の自信を持っていたので少しも動揺することなく頑として同調しなかったという<sup>14</sup>。

5代目社長の鈴木豊（2004年就任）はインタビューの中で、「キューピーマヨネーズにはやはり特徴がありますから。それを、あっさりさせてしまっただけでは『これはキューピーマヨネーズの味じゃない』と言われてしまいます」と述べている<sup>15</sup>。

製品開発の担当者は、健康訴求型マヨネーズの開発に関連して「食べれば食べるほどにやはり『キューピーマヨネーズ（レギュラータイプのこと—筆者注）』が一番おいしいと感ずります」と述べている<sup>16</sup>。

創業当初から組織内において、味に対する自信とこだわりがあったように思われる。この自信とこだわりが、顧客の嗜好の変化に応じた商品のリニューアルにもつながっている。この独特な味は企業が望むブランド連想となり、強いブランドの条件であるブランド・アイデンティティ（アーカー 2004=2005, p.164）の働きをしているように思われる。

しかし、卵黄型のマヨネーズはコスト面の課題を抱える。卵白の処理をうまく行わなければ、全卵型に比べコストが高くなる。創業当初は、残った卵白を発酵・乾燥させて接着剤などの製品にしていたが、状況によって大きな損や利益になっていたという（樽井 2005）。現在は、マヨネーズの原料となる量以上の卵を仕入れ<sup>17</sup>、卵黄・卵白を液卵や業務用のゆで卵・厚焼き卵などに、また卵殻をカルシウム強化剤に加工している。さらに卵から医薬品・化粧品原料を抽出している。卵をほとんど捨てることなく、大量に処理する仕組みを構築した<sup>18</sup>。したがって、マヨネーズの卵のコストについては全卵型を中心とするメーカーにも劣らないと考えられる。

### 3-3. レギュラータイプの感性的価値の向上<sup>19</sup>

ブランドの感性的価値は製品のイメージ等から得られる価値であり、それは広告等のコミュニケーションによって創造される。キューピーは、レギュラータイプの感性的価値を創り高める努力を続けてきた。どのように創造されたか説明していこう。

創業当初のコミュニケーションは、ブランド認知の向上と用途の提案が中心であった。創業者の中島董一郎は「宣伝広告費は資本だ」と考えて、広告を積極的に行った。新聞の同じスペースに小さな広告で、マヨネーズを使ったいろいろな料理の提案を定期的に掲載した。

味の素のマヨネーズ参入によって、キューピーのコミュニケーションのメッセージは明確になっていったと思われる。味の素のメッセージは「いままでになかった新しいおいしさ」、「酸味のほどよいまろやかな風味」などであった。卵黄型の特徴である酸味の強い味との差別化を強調し、まろやかな味であることを強調した。

それに対して、キューピーのレギュラータイプのメッセージは、当初はその特徴である卵や卵黄を前面に持ってきていた。しかし、1970年代中頃、卵の価格が下がり、アピールしにくく



表1 レギュラータイプの広告メッセージ

時期	メッセージ (広告文の一部)
1974～1975	野菜花壇
1976～1977	アルカリ・ランチ (くだものも、野菜も、みんなアルカリ性)
1979	金魚鉢菜園
1980～1983	大根も白菜も故郷は中国だ
1982～1985	都市とマヨネーズ (イライラするのは、生きた植物が足りないからかな)
1985	回る野菜
1987～1988	ミドリがあると、そこに人がいる
1990～1992	海は、もうひとつの畑なんだ
1992～1998	正しい野菜の学習
1998～2001	野菜を見ると、想像するもの
2001～2003	料理は高速へ (いちばん速い料理はきっとサラダだ)
2003～2004	サラダ化現象 (近ごろ、プティックよりマーケットが楽しい)
2006～2007	都市のサプリメントは野菜です
2008～2009	野菜はメニューの中心になる
2010	野菜でバランスをとる
2011～2012	ダイエット本はいらない
2013～2014	野菜から食べる
2016	野菜の色を食べる

(出所)「特集：キューピーのクリエイティブ」『広告批評』2005年5月号、およびキューピー「キューピーマヨネーズCMヒストリー」(<https://www.kewpie.co.jp/known/cm/history/index.html>, 2017年8月13日閲覧) から筆者作成。

なったために、野菜をテーマにした広告を行うようになった。野菜を見たら「キューピーマヨネーズ」というイメージを刷り込もうとしたためである。健康訴求型マヨネーズの販売前のことである。その広告は2016年時点まで一貫して継続されている(表1)。その内容は、野菜の様々な特性や、野菜やサラダの健康的なイメージに焦点を当てている。また、映像は、人を使わずに、野菜やサラダをクローズアップし、その美しさを活用したものが多い。

マヨネーズを野菜、さらに健康というブランド連想に結び付け、マヨネーズ利用の肯定感、満足感につなげている。継続したコミュニケーションによって、感性的価値を高めたように思われる。

### 3-4. 健康訴求型マヨネーズへのブランド拡張<sup>20</sup>

レギュラータイプにおけるブランド価値が、いくつかの点で健康訴求型マヨネーズへのブランド拡張を支援した。1つ目は、レギュラータイプにおける健康への連想である。健康への連想が、健康訴求型へのブランド拡張を支援し、またこの拡張はレギュラータイプの健康への連想も強化しただろう。相乗効果があったと思われる。

もう1つは、味の面での連想が、健康訴求型へのブランド拡張を支援した。キューピーの健康

訴求型は、味の面ではレギュラータイプとの類似化が目標とされた。実は「ハーフ」が発売される前の1980年代にも各社から低カロリー製品が発売されたが<sup>21</sup>、1つのカテゴリーとして存在感を示すほどには成長しなかった。伸び悩んだ原因は味であった。

その結果、キューピーには、レギュラータイプの評価に傷をつけるような製品は絶対に許されないといった厳しい空気があったという。しかし食用油を減らして、味のコクと粘度の高い食感を維持することは容易なことではなかった。マヨネーズ本来の味と食感を変えないために、油の代わりにコーンスターチ、天然のガム、みりん風調味料や粉末ヨーグルトの配合が試行錯誤された。「ハーフ」の開発に6年もの歳月がかけられることになった。広告のメッセージは「おいしさを変えず、カロリーだけが1/2になりました」<sup>22</sup>。つまり、「ハーフ」にとっては、味の面でレギュラータイプの支援を受けると同時に、レギュラータイプにとっては、ブランドとおいしさの想起につながったと思われる。

その後に続いた健康訴求型の開発においても、味や食感へのこだわりは維持され、広告のメッセージにおいても「マヨネーズ本来のコクとうま味」が伝えられている<sup>23</sup>。レギュラータイプと健康訴求型の間に相乗効果がある。

また、機能の面で、健康訴求型がレギュラータイプの価値を再認識させたこともあった。2002年発売の「ゼロノンコレステロール」はコレステロールを除去した製品であるが、もともとキューピーはマヨネーズに含まれるコレステロールは少量であるため心配ないとしていた。その広告のメッセージとして「誤解がわたしを生んだ」「この商品は必要だろうか」とした<sup>24</sup>。つまり、レギュラータイプにおいてもコレステロールは問題ではないと主張したのである。この広告は、レギュラータイプのブランド強化にもなっている。

表2 各社・各ブランド・PBの市場シェアの推移(単位%)

	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014
キューピー計	73.2	72.2	65.8	69.7	70.2	65.3	63.5	59.6	60.8	58.7	65.4	65.9	65.4
レギュラータイプ	67.4	60.1	53.1	55.4	54.6	49.4	44.0	37.5	32.3	30.8	33.4	32.0	33.1
健康訴求(ハーフ)	—	6.6	6.3	8.9	10.9	10.9	12.3	14.4	15.1	16.6	19.8	21.3	21.5
健康訴求(ハーフ以外)	—	—	—	—	—	—	2.3	3.4	8.6	6.9	6.5	6.6	5.7
アメリカンとホイップ	1.7	1.0	0.7	0.4	0.3	0.3	—	—	—	—	—	—	—
タルタル等	4.1	4.6	5.7	5.0	4.4	4.7	4.9	4.3	4.8	4.3	5.7	5.9	5.2
味の素計	21.2	19.1	16.7	21.4	21.0	22.4	18.9	20.1	21.7	21.0	20.0	19.7	19.2
3位メーカー計	0.8	0.7	0.9	0.5	0.3	0.3	2.4	6.1	5.2	4.2	0.8	0.8	0.9
PB計	3.8	6.0	15.6	7.4	7.7	11.1	12.8	11.7	9.3	14.0	11.7	11.5	11.3
PB最大ブランド	2.3	3.1	5.7	1.7	1.4	4.4	5.1	3.4	3.0	3.2	2.5	3.1	3.2

(注) 1. 各ブランドも市場全体におけるシェアである。

2. 3位メーカーは年によって異なるが、2002年から2008年は花王。

3. PBにはダブル・チョップPBも含む。

(出所) POSデータより筆者作成。



健康訴求型マヨネーズへのブランド拡張の効果を確認しよう。量的な効果として、キューピーの健康訴求型の市場シェアは1992年の6.6%から2014年には27.2%へ増加した一方で、レギュラータイプは同期間において60.1%から33.1%へ低下した(表2)。この間、PBシェアの上昇があり、健康訴求型の増加以上に、レギュラータイプの低下があったことは仕方ないように思われる。質的な効果として、浦上・矢作(2014)では、健康訴求型へのブランド拡張を連続的な製品開発と捉え、PBとの差別化であり、PB比率を抑える効果がある点を強調した。これに対して本稿では、レギュラータイプのブランド強化にもなっている点を取り上げた。この相乗効果が、キューピーのNBポートフォリオ戦略の根幹であるように思われる。

### 3-5. 全卵型マヨネーズの販売終了とPB製造受託<sup>25</sup>

1980年に全卵型のマイルドな味の「アメリカンマヨネーズ」が発売された。健康訴求型へのブランド拡張の前である。タルタルソースは除いて、レギュラータイプの誕生後50年以上経験することのなかった多様な味への挑戦であった。発売3年後には、導入時の300gのタイプに加えて500gも追加されたので、当初は計画通りに売れていたものと思われる。

しかし、1990年代になり、「アメリカンマヨネーズ」のシェアは低下した(表2)。1999年に全卵型でふんわりとした食感の「ホイップマヨネーズ」が発売されたが、「アメリカンマヨネーズ」「ホイップマヨネーズ」の売上は低迷した。2000年代初頭には販売終了となった。

しかし、これらの商品の販売終了は、売行きが悪い商品を削除しただけではなかった。キューピーにとって、レギュラータイプとのカニバリゼーションが少ない全卵型のポジションでPB製造受託を行いやすくしたと考えられる。そのメリットはもう1点ある。味の素のレギュラータイプは全卵型であり、全卵型PBの影響は大きいと思われることである。それでは、キューピーはどの程度、PB製造受託を行っているのだろうか。表3は、網羅的とまでは言えないが、PB食品販売金額の大きい大手小売業のPBマヨネーズのタイプと製造受託メーカーである。キューピーは子会社を含めるとそれなりの数の小売業に対して全卵型のPB製造受託を行っていることがわかる。さらにいくつかの確認と説明を付け加えておこう。

1つ目はPBのポジショニングについてである。キューピーが全卵型を販売終了したからと言って、PBのポジショニングはキューピーが決めるものではない。前に述べた通り、PBはシェアの高いNBの模倣となる傾向にあるため、マヨネーズのPBは卵黄型となりやすい。しかし、他メーカーにとって卵黄型はコストが高いため、価格を優先させる低価格PBは全卵型になりやすいのである。表3をみると、日本生活協同組合連合会の一部PBを除いて、PBは全卵型である。また、キューピーは他メーカー以上にPB製造受託していることから、積極的であるとまでは言えないが、柔軟に対応しているように思われる。

2つ目は、全卵型マヨネーズの販売終了が、PB製造受託を行うことに対して、実際にどの程度の影響を与えたのだろうか。全卵型の販売終了時点からPB製造受託が増えたといった事実の

表3 大手小売業のPBマヨネーズのタイプと製造受託メーカー

小売業	製品タイプ、パッケージにあるキャッチコピー	製造受託メーカー
セブン&アイ・ホールディングス	レギュラー・全卵 国産の卵だけを使用しました	味の素
	ハーフ・全卵 カロリー50%カット	キューピー
イオン	レギュラー・全卵 コクのある味わい	不明 (メーカー名なし)
	ハーフ・全卵 脂肪分をひかえめにして、すっきりとした味わい	不明 (メーカー名なし)
ユニー	レギュラー・全卵 酸味をおさえ、まろやかな味	キューピー
ジジシージャパン	レギュラー・全卵 酸味をおさえたまろやかな味わい	キューピー
	ハーフ・全卵 ほどよい酸味とマイルドな味わい	キューピー
日本生活協同組合連合会	レギュラー・卵黄 マイルドな酸味	エスエスケイフーズ
	レギュラー・卵黄 卵黄から作ったコクのあるまろやかな味とさわやかな酸味	不明
	レギュラー・全卵 マイルドなくせのないおいしさ	クノール食品
	米油を使ったマヨネーズ	丸和油脂
	ハーフ・全卵	キューピー
ライフコーポレーション (食品スーパー)	レギュラー・全卵 酸味をおさえたマイルドな味わいとなめらかな口当り	サラダメイト (キューピー子会社)
	ハーフ・全卵 マヨネーズの美味しさそのままにカロリー約1/2を実現しました	キューピー
ローソン	レギュラー・全卵 酸味をおさえたまろやかな味わい	サラダメイト (キューピー子会社)
ファミリーマート	レギュラー・全卵 卵の黄身と白身を合わせた、さっぱり優しい味のマヨネーズ	サラダメイト (キューピー子会社)

(注) 上記の小売業・共同仕入れ機構は『PB食品市場の最新動向と将来展望 2015』富士経済 (2015, p.5) を参考にし  
て選定した。PB食品販売額の大きな企業である。

(出所) 各社ホームページおよび各社ネットスーパーのホームページ閲覧、また神奈川県内の店舗視察により筆者作成  
(調査時期は2017年11月~12月)。

確認はできていない。ただ、キューピーは1960年代後半からダブル・チョップPBの製造受託を始めていたが、その後の経営者の発言をみると、1990年代までPB製造受託を継続するかについて悩んでいた (浦上・矢作 2014)。一方で、2000年代になって、セブン&アイ・ホールディングスなどに対しては新しくPB製造受託を始めた。そのような経緯を踏まえると、全卵型マヨネーズの販売終了がPB製造受託に少なくともプラスに影響したと思われる。

3つ目として、卵黄型と全卵型の味は「それ程違っているのか」、そのカニバリゼーションは本当に少ないのかという疑問があるだろう。キューピーのレギュラータイプは以前に比べて酸味が弱くなっているようで、その違いは小さくなっているように思われる。しかし、これはブランド・アイデンティティの問題でもあることを強調したい。キューピーのマヨネーズの味へのこだわりと、一方で市場全体を見る目があれば、その違いが実現されていく可能性がある。例えば、PB製造受託を行う場合に、全卵型でキューピーと異なる酸味をおさえた味のPBを製造していけば、キューピーのマヨネーズと少なくともPBの間では味の差が実現されカニバリゼーションが少なくなることになる。

4つ目は、全卵型マヨネーズの販売終了はNBポートフォリオ戦略の確立によって実行できたと考えられることである。レギュラータイプと健康訴求型マヨネーズによる成長戦略の確立があつてはじめて、全卵型の販売終了につながり、柔軟なPB製造受託にもつながったと思われる。

#### 4. まとめ

本稿の意義は、PBのポジショニングがシェアの高いNBを模倣する傾向にある中で、大手NBメーカーと小売業がともに満足できるPB製造受託活動を取り上げたことである。その条件は1位メーカーと2位メーカーの間に品質差が存在している場合であり、大手NBメーカーがその主要なNBとのカニバリゼーションを避けることができるため、積極的にPB製造受託を行う可能性がある。

まずキューピーのPB製造受託状況を確認すると、それなりの数の小売業に対して全卵型PBで製造受託を行っていた。PB製造受託に柔軟に対応しているように見られる。

現在柔軟に対応している理由は、NBポートフォリオの構築過程から見ると、3つに整理できる。1つ目は、主要なNBの開発に当たって卵黄型マヨネーズを選択したことである。卵黄型の製造は他社にとってはコストが高いために、低価格PBは全卵型になりやすい。小売業にとっても合理的である理由である。2つ目は、NBポートフォリオ戦略を確立したことである。キューピーのNBポートフォリオ戦略の基本的内容は、独特な味と健康への連想、また健康に関する機能という価値に絞り込んで、レギュラータイプと健康訴求型の相乗効果を目指すものである。これによって、全卵型マヨネーズの販売終了することができた。3つ目は、1960年代からPB製造受託を行ってきたことである。PB製造受託をしていなければ、全卵型を販売終了しても低価格PBの製造受託につながらなかったかもしれない。

このように整理してみると、キューピーが現在PB製造受託を柔軟に行っていることには、やはり経路依存性が働いているように思われる。しかし、与えられた環境にうまく適合しようとした結果であり、PB製造受託も成長の1つの選択肢として取り込もうとしたことにほかならない。そして、類似の事例が考えられることや、大手NBメーカーであっても今後はPB製造受託を迫られる機会が増えるだろうことから決して特殊な事例とは言えないと思われる。

最後に、本稿の課題である。PBによる収益性や成長性への貢献を明らかにしていない点である。これについて本稿から推測できることを1点だけ述べておこう。それはPBの生産量である。表2からわかる通り、市場におけるPB比率は2000年以降10%を超えている<sup>26</sup>。このうちキューピーが受託している割合はわからない。しかし、例えばその半分の5%だとした場合、それが累積的に規模の経済性に効いてくるとすれば、決して小さな数値ではないと思われる。また、味の素のレギュラータイプにも影響を与えているのである。

もう1つの課題は、類似の事例を見つけていくことである。類似の事例を含めて整理していく

ことによって、2位メーカーとの間に品質差が存在している場合の低価格PB製造受託を大手NBメーカーにおける成長戦略の1つの選択肢として位置づけることも可能となるだろう。

〈付記〉

本研究は平成28年度科学研究費基盤(C)研究課題番号[16K03955]「メーカーによるデュアル・ブランド戦略の実証的研究」の交付を受けて行った研究成果の一部である。

注

- 1 高品質PBはメーカーと小売業との協調が成立しやすいと考えられる(Dunne and Narasimhan 1999)。本稿では低価格PBを想定して議論を進める。
- 2 大手小売業のPBの中にはメーカー名記載のものがある。この点では、メーカーの信用力を利用していることになるが、メーカーの信用力を最優先して開発しているわけではない。
- 3 水平的差別化と垂直的差別化を補足しておく。前者は、消費者によって選好順位が異なる製品特性(バラエティ)における差別化である。後者は、全ての消費者にとって効用の順位が共通している製品特性(品質)における差別化である(丸山・成生 1997)。
- 4 キューピーの売上高は5,523億円(2016年11月期)であり、マヨネーズを含む調味料以外に、タマゴ、サラダ・惣菜、加工食品、ファインケミカル、物流システムの事業部門がある。
- 5 『酒類食品統計月報』2016年4月号。業務用も含めたメーカー出荷ベースの販売金額によるシェアであり、表2のPOSデータに基づくシェアとは異なる。
- 6 本稿では低カロリー等でない従来からのタイプのマヨネーズのことを言う。
- 7 各メーカーのタイプ(卵黄型か全卵型)については各社のホームページなどを参照(キューピー：<https://www.kewpie.co.jp/mayo/about/ingredients/overview.html> 2018年1月閲覧、味の素：<https://ok-yakusama.ajinomoto.co.jp/qa/seasoning/puremayo/> 2018年1月閲覧)。またパッケージの一括表示の原材料名欄に、卵黄型は「卵黄」、全卵型は「卵」と表示される(小林 2005, p.66)。
- 8 鶏卵およびその加工品の販売を行っているJA全農たまご株式会社にヒヤリングを行ったところ(2017年8月)、卵黄の液卵価格は400円弱/kg、全卵が250円程度/kgであった。マヨネーズにおける卵の重量割合は卵黄型15%、全卵型13%(小林 2005)であるので、500gのマヨネーズとして単純計算すると約14円の差となる。なお、代表的な製品の販売価格(税込み)をあげると、キューピー・マヨネーズ450gは192円(POSデータ[2015年]から算出した価格)、PBのイオン・トップバリュ500gは170円(ホームページ上に記載されている価格[2018年1月閲覧])である。販売価格から考えて、製造コスト14円の差は決して小さくないと思われる。
- 9 ダブル・チョップPBとは、小売業者名と同様にメーカー名の記載があるPBである。
- 10 事例研究の根拠としては、イン(1994=1996, p.55)が言う新事実のケースに当たる。
- 11 POSデータは日本経済新聞社のPOSデータを利用した。対象企業は、総合スーパー、食品スーパー、生活協同組合で、年によって異なるが約125社である。
- 12 この節のレギュラータイプに関する内容は次を参考にした。董友会(1975)、『食品工業』2003年11月15日号、オピネット(株式会社マーケティング・コミュニケーションズ)「vol.54: キューピー(4)～マヨネーズのこれから 2005.11.22」([http://www.opi-net.com/opiken/20051101\\_04.asp](http://www.opi-net.com/opiken/20051101_04.asp) 2013年12月22日閲覧)。
- 13 本節で述べる味覚などの顧客の五感にかかわるような製品属性から得られる価値は、青木(2011)では感性的価値として説明されているが、食品における味は顧客価値の中核であり、機能的価値に分類すべきと思われる。

- 14 董友会 (1975, p.310)。
- 15 『食品工業』2003年11月15日号。
- 16 前掲のオピネット (株式会社マーケティング・コミュニケーションズ) のホームページ参照。
- 17 キューピーが1年間に使用する卵の量は約25万トン (殻を除くと22.7トン) である。そのうち、マヨネーズに使用される卵の量を推定すると、マヨネーズ生産量約15万トンのうち、卵の重量は約15% (小林2005) であるので、2.25万トンとなる。約9割がマヨネーズ以外に使用されていることになる。
- 18 『日経産業新聞』1993年12月15日付、『日経ビジネス』2002年12月9日号。
- 19 この節の内容は以下を参考にした。董友会 (1975), 2012年に入手したキューピー会社案内、『広告批評』2005年5月号、『企業と広告』2015年7月号。『読売新聞』(1968~1972年) に掲載された味の素社の新聞広告。
- 20 この節の「ハーフ」に関する内容は次を参考にした。『日経産業新聞』1992年2月10日付。
- 21 キューピーは1983年に、カロリー半減のマヨネーズタイプ調味料「ライトカロリードレッシング」を発売した (『酒類食品統計月報』1983年4月号)。
- 22 『広告批評』2005年5月号。
- 23 例えば「アマニ油マヨネーズ」のテレビ広告 (キューピー <https://www.kewpie.co.jp/amani/> 2018年2月1日閲覧)。
- 24 『日経流通新聞』2002年4月27日付。
- 25 この節の「アメリカンマヨネーズ」「ホイップマヨネーズ」に関する内容は以下を参考とした。『日経産業新聞』1983年5月17日付、『日経産業新聞』1999年3月19日付。
- 26 PB比率については、調査によって異なる可能性がある。『PB食品市場の最新動向と将来展望 2015』富士経済 (2015) によると、マヨネーズのPB比率は19%である。いずれにしても、マヨネーズのPB比率は比較的に高いと思われる。

#### 参考文献

- Choi, S. Chan and Anne T. Coughlan (2006), "Private Label Positioning: Quality versus Feature Differentiation from the National Brand," *Journal of Retailing*, 82(2), 79-93.
- Dunne, David and Chakravarthi Narasimhan (1999), "The New Appeal of Private Labels," *Harvard Business Review*, May-June, 41-52.
- Kumar, Nirmalya and Jan-Benedict E. M. Steenkamp (2007), *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*, Boston: Harvard Business School Press.
- Quelch, John and David Harding (1996), "Brands vs. Private Labels: Fighting to Win," *Harvard Business Review*, Jan-Feb., 99-109.
- Sayman, Serdar, Stephen J. Hoch and Jagmohan S. Raju (2002), "Positioning of Store Brands", *Marketing Science*, 21(4), 378-397.
- Scott Morton, Fiona and Florian Zettelmeyer (2004), "The Strategic Positioning of Store Brands in Retailer-Manufacturer Negotiations," *Review of Industrial Organization*, 24(2), 161-194.
- 青木幸弘 (2011) 「顧客価値のデザインとブランド構築」青木幸弘編著『価値共創時代のブランド戦略』ミネルヴァ書房。
- アーカー, デビッド・A. (2004=2005) 『ブランド・ポートフォリオ戦略——事業の相乗効果を生み出すブランド体系』(Aaker, David A., *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*, Free Press) 阿久津聡訳, ダイヤモンド社。
- アーカー, デビッド・A. / 阿久津聡 (2002) 「ブランドが組織と戦略を統合する」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』27(3), 68-79。
- イン, ロバート・K. (1994=1996) 『ケース・スタディの方法』(Yin, Robert K., *Case study research: design and methods*, Sage Publications, Inc.) 近藤公彦訳, 千倉書房。
- 浦上拓也 (2013) 「2000年代のわが国におけるプライベート・ブランド商品の浸透」『現代マネジメント



- 学部紀要』愛知学泉大学現代マネジメント学部, 2(1), 29-39。
- 浦上拓也 (2014) 「P Bの台頭とN Bメーカーの戦略」矢作敏行編著『デュアル・ブランド戦略——N B and/or P B』有斐閣。
- 浦上拓也・矢作敏行 (2014) 「トップメーカーのデュアル・ブランド戦略」矢作敏行編著『デュアル・ブランド戦略——N B and/or P B』有斐閣。
- 浦上拓也 (2017) 「プライベート・ブランド商品に対するナショナル・ブランド・メーカーの対応戦略に関する考察」『経済貿易研究 研究所年報』神奈川大学経済貿易研究所, 43, 1-13。
- ケラー, ケビン・レーン (2008=2010) 『戦略的ブランド・マネジメント第3版』(Keller, Kevin Lane, *Strategic Brand Management (3rd Edition)*, Pearson Education, Inc.) 恩藏直人監訳, 東急エージェンシー。
- 小林幸芳 (2005) 『マヨネーズ・ドレッシング入門』日本食糧新聞社。
- タイボー, アリス・M. / ティム・カルキンス (2005=2006) 『ケロッグ経営大学院ブランド実践講座: 戦略の実行を支える20の視点』(Tybout, Alice M. and Tim Calkins, *Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of The Kellogg School of Management*, John Wiley & Sons, Inc.) 小林保彦・広瀬哲治監訳, 電通IMCプランニング・センター訳, ダイヤモンド社。
- 樽井史朗 (2005) 「樽井史朗 キューピー (株) 相談役」『私のアルバム 第10巻』日刊経済通信社。
- 董友会 (1975) 『中島董一郎譜』董友会。
- 延岡健太郎 (2010) 「価値づくりの技術経営 意味的価値の重要性」『一橋ビジネスレビュー』57(4), 6-19。
- 丸山雅祥・成生達彦 (1997) 『現代のミクロ経済学: 情報とゲームの応用ミクロ』創文社。
- 矢作敏行 (1976) 「対抗力概念の再検討と多面的流通システムの展開」『これからの流通産業: 「佐藤賞」入賞論文集』流通産業研究所。
- 矢作敏行編著 (2014) 『デュアル・ブランド戦略——N B and/or P B』有斐閣。