

演習論文

論文題目

プライベートブランドを通じた CSR とその発展可能性

経済学部	経営学 科
学籍番号	B7EB1102
氏名	齋藤 優芽
演習名(教員名)	経営学原理 (高浦)ゼミナール

目次

はじめに	3
第1章 理論編	4
第1節 CSR	4
第2節 プライベートブランド	4
第1項 定義	4
第2項 歴史	5
第3項 メリットデメリット	8
第2章 ケーススタディー編	10
第1節 プライベートブランドを通じた CSR	10
第1項 環境保護（セブンプレミアム：セブンアンドアイホールディングス）	10
第2項 地域支援（顔の見える商品：株式会社イトーヨーカ堂）	11
第3項 社会問題への対応（ファミリーマートコレクション：株式会社ファミリーマート）	12
第4項 教育（matsukiyo：株式会社マツモトキヨシホールディングス）	13
第2節 プライベートブランドの抱える課題とその対応	14
第1項 消費者教育（トップバリュ：イオン株式会社）	14
第2項 パッケージデザイン（ローソンセレクト：株式会社ローソン）	16
第3項 製造者との責任分担（アクリフーズ農薬混入事件：マルハニチロ株式会社）	17
第3章 まとめ・提言	20
おわりに	21
参考文献	22

はじめに

近年プライベートブランド商品の市場規模は拡大している。スーパー、コンビニをはじめ最近ではドラッグストアにおいてもプライベートブランド商品を目にする機会が多くなった。どのようにプライベートブランドは発展し消費者に受け入れられるようになったのか興味を抱くようになったことから「プライベートブランド」をテーマとして設定した。

プライベートブランドは主に小売業者が主体となって企画販売を行う独自のブランド商品である。そのため消費者ひいては社会により近い視点から商品開発を行うことができる。そこでプライベートブランド商品を通じて社会貢献活動および社会問題の解決に寄与できるのではないかと考えた。本論文ではプライベートブランドを通じた CSR の可能性について考察する。また、プライベートブランド商品の普及により小売業者にとってプライベートブランドの果たす役割は大きくなっている。そこで経営上の重要性に伴い各企業がプライベートブランドを通じてどのように企業理念を具現化しているのかについても同時に考察していく。

一方、プライベートブランドのもつ特徴ゆえに生じる課題は少なからず存在する。プライベートブランド商品の製造はメーカーに委託することが多いが、何か問題が生じた際に誰がどのように責任を負うのかといった企業間の責任関係などプライベートブランドの抱える課題について理解を深めたいと考えるようになった。そこで各企業の事例を踏まえ、今後発展していくうえでどのように課題を解決していくべきかについても加えて考察していこうと思う。

第1章 理論編

第1節 CSR

まず本論を述べる前提として、CSRの定義について説明する。CSRに一義的な定義はなく人によって解釈は異なることがあるが本論においては以下の定義を用いる。

CSR (Corporate Social Responsibility)

企業の社会的責任、すなわち企業が社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼を得るための企業のあり方¹

CSRの効果としては「社会からの信頼を得ること」の他、国際標準化機構 ISO (International Organization for Standardization) が発行した社会的責任に関する標準規格「ISO26000」が以下5つを挙げている。

- 1 社会的な評判・知名度・ブランドイメージの向上が期待できる
- 2 顧客、取引先などステークホルダーとの関係向上
- 3 従業員の士気向上や優秀な人材確保につながる
- 4 投資家や金融機関からの信頼が得られ資金調達がしやすくなる
- 5 企業が不祥事等問題を起こした場合に業績悪化や株価下落する事態の回避（リスク軽減効果）

これから論じていく「プライベートブランドを通じたCSR」についてはプライベートブランドを通じてCSRを行う前提として企業がプライベートブランドを取り扱うことによりどのように経営理念を実現しているのかという観点からも加えて考察していく。

第2節 プライベートブランド

第1項 定義

プライベートブランドの定義は一義的に決められていない。

- ・「小売業者が独自に企画する固有のブランド」（経営用語辞典）²
- ・「製造者や生産者ではなく流通業者が保有・管理するブランド」（マーケティング用語

¹ 経済産業省 HP より

² 武藤泰明編『経営用語辞典』日本経済新聞社（2006）pp194－195

辞典)³

・「流通業者が独自に、或いはメーカーとタイアップして開発したブランド」(グローバルビズ経営大学院 HP より)

またプライベートブランドの対義語として“ナショナルブランド”がある

・「どの小売店でも取り扱っているブランド」(経営用語辞典)⁴

・「製造業者や生産者が製造し、保有・管理するブランド」(マーケティング用語辞典)⁵

・「大手メーカーが全国規模で展開するブランド」(グローバルビズ大学院 HP より)

本論文ではプライベートブランドの概念を広くとらえ、「主に小売業者が管理し責任を負うブランド」と定義し、商品の開発主体により分類した以下3つをプライベートブランドとして扱う。

- ①小売業者が単独で企画開発、販売を行うもの
- ②小売業者とメーカーが共同開発するもの
- ③メーカーのナショナルブランドを店舗限定商品に仕上げるもの

第2項 歴史

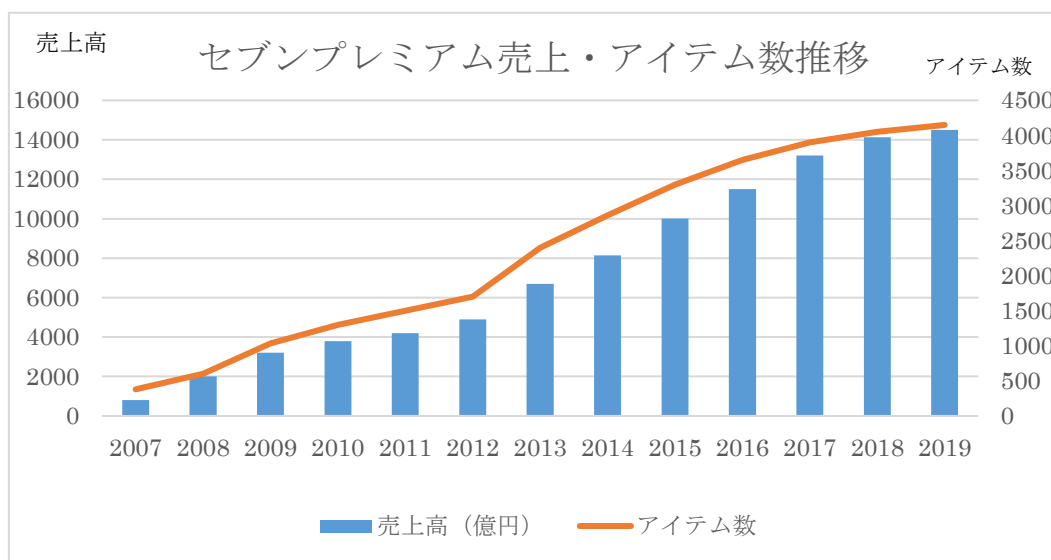
近年プライベートブランドの市場規模は拡大している。セブンプレミアムを例にとってみるとその拡大状況は明らかである。(図1)

³ 和田充男・日本マーケティング協会編『マーケティング用語辞典』日本経済新聞社(2005) pp160, 190

⁴脚注2に同じ

⁵脚注3に同じ

(図1) 6



セブンプレミアムは2007年より販売を開始したが売上・アイテム数とともに年々増加していることがわかる。(図1参照) 販売開始2007年から現在に至るまで売上高は約18倍、アイテム数は約11倍となっている。これらは単に増加しているのではなく日本経済の歴史とともにプライベートブランドの特徴や種類も変化している。以下日本におけるプライベートブランドの歴史を説明する。

本論文ではプライベートブランドの歴史を①1960～1970年代②1980～1990年代③2000年代～現在 に3区分して紹介する。

①1960～1970年代

主な出来事 1960年代：流通革命により大規模スーパーマーケット増大

1970年代：石油危機が起こり物価上昇、高度経済成長

食品添加物等食の安全問題

当時有力メーカーの流通チャンネルの支配力が強く、総合スーパーはメーカーの管理価格に対抗すべく独自商品開発を行うようになった。物価上昇時において安定的に安く供給するために価格は低く設定した。しかし総合スーパーによる商品開発力は未熟であり品質面では劣るものが多く、この当時のプライベートブランドは・低価格・低品質であった。また1970年代後半には食の安全問題が露呈し、安心安全を重視した商品が開発されるようになる。

6 図1はセブンアンドアイホールディングス HP (<https://www.york-inc.com/ul-files/20200521.pdf>) より筆者作成

②1980～1990年代

主な出来事 1980年代：世界同時不況、円高不況によるバブル景気、規制緩和
貿易摩擦、輸入食品の急増
残留農薬問題

1990年代：バブル経済崩壊、平成不況

グローバルスタンダード化による消費者の価値観・行動の変化
O-157、遺伝子組み換え、環境ホルモン等食品問題

円高や規制緩和を背景に海外商品調達がなされるとともに商品開発プロセスの見直し
がなされ単に価格を下げるのではなく、品質と価格がバランスされた商品が開発される
ようになった。農薬問題や環境問題が顕在化してくると食の安心安全を追求した商品
が販売されるようになり、またこの頃から環境に配慮された商品も登場する。この
時代のプライベートブランド商品は低価格でありながらも安心安全を追求し品質を
維持した商品という特徴を持つ。

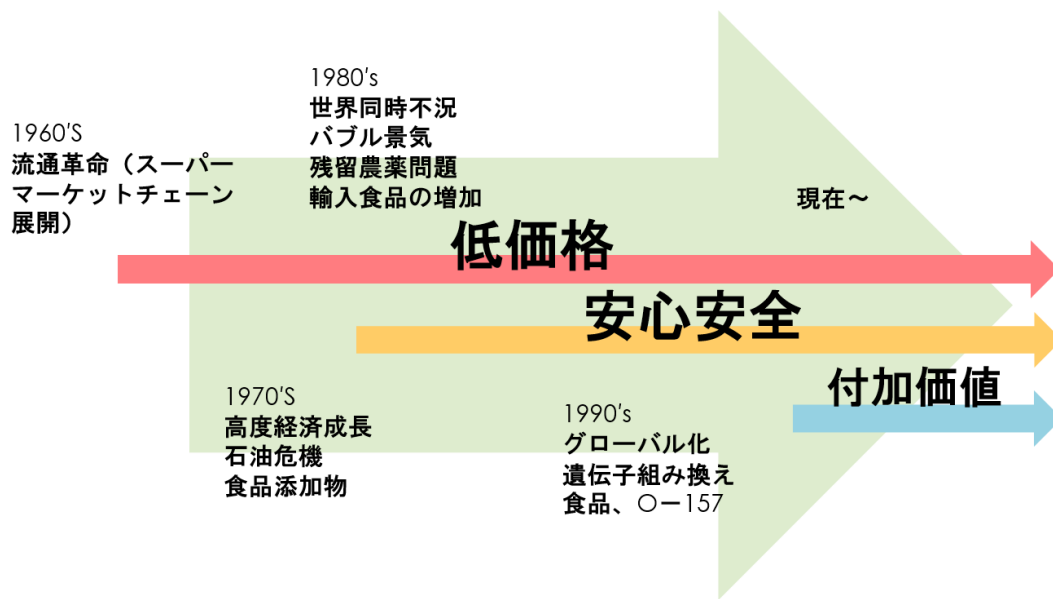
③2000年代～現在

主な出来事 食品の安全の社会システムづくり

小売業界の世代交代期

世界的金融危機→世界同時不況へ

プライベートブランド商品が市場に浸透し消費者の信頼性を獲得するようになると
ストアロイヤルを向上すべく価格訴求型から品質重視型へプライベートブランド商品
が変化する。これは従来、非有力メーカーがプライベートブランド商品の製造を引
き受けることが主であったが、有力メーカーも製造を委託するようになったこと
が一要因として挙げられると考える。また、ナショナルブランドに品質面でも差
異化するため共同開発によるプライベートブランド商品が多く企画・販売される
ようになる。さらに、市場規模拡大を受け小売業者の社会的重要性が増してき
たことから、プライベートブランドを通じて社会問題の解決に取り組む企業も
増えてくるようになる。(これについては第2章第1節で後述する。)高品質や
付加価値を付けたプレミアムプライベートブランド商品が多く販売されるよう
になるが、企業の市場ポジショニングによりプライベートブランドの戦略的位
置づけは異なるため現在では従来のような低価格型PBと高品質型PBが共存
している。



(図2) 7

第3項 メリットデメリット

ここではプライベートブランドのメリットデメリットを紹介する。①小売業者②製造者の視点に分け整理する。

①小売業者にとってのメリットデメリット⁸

メリット

- ・ 自社の顧客に合った商品の開発
- ・ 企業ブランド価値の向上 (= 自社の経営理念を具現化した商品開発)
- ・ 製造・流通コストの削減 (利益率の向上)
- ・ 競合他社との競争力の向上

デメリット

- ・ 在庫リスクが生じる
- ・ 責任範囲の拡大

⁷ 図7はコープ HP (<https://goods.jccu.coop/feature/promise2/history/>) および矢作敏行『デュアル・ブランド戦略』有斐閣、2014、pp61-111を参考に筆者作成

⁸ 食品需給研究センター 調査結果“PBの取組概要・要約”

(http://www.fmr.or.jp/management/zaimu22/1_gaiyou.pdf) および矢作敏行『デュアル・ブランド戦略』有斐閣、2014より引用・作成

重要なメリットについてまとめると「消費者、社会に近い目線から自社の考えを反映した商品開発」「低価格商品または差別化商品による競争力向上」である。

②製造者にとってのメリットデメリット⁹

メリット

- ・工場稼働率の向上
- ・販売チャネルの安定および拡大
- ・マーケティングコストの削減
- ・流通マージンの削減
- ・在庫リスクの低減（計画的生産）
- ・PB オーナーの商品開発アイデアの入手

デメリット

- ・自社 NB とのカニバリゼーションの可能性
- ・プライベートブランドの売れ行きにより生産撤退の可能性または自社ブランド力の低下
- ・価格決定力の喪失

製造者にとっての重要なメリットは「小売業者のもつリソースを利用した商品開発」「リスクおよびコストの削減」である。

近年プライベートブランドは増加していることから小売業者・製造者双方にとってデメリットを超えるメリットがあり、プライベートブランド商品を販売（または製造）するインセンティブが存在していることが考えられる。

⁹ 脚注 8 に同じ

第2章 ケーススタディー編

第1節 プライベートブランドを通じたCSR

ここではプライベートブランドの“消費者・社会の声を生かしやすい”“自社の考えを商品に取り入れやすい”という利点を生かしてどのような社会貢献活動ができるのかということについて各企業の取り組みを紹介していく。

その際には

- ①どのように社会へ働きかけているのか
 - ②プライベートブランドを通じてどのように経営理念を実現しているのか
- の2点について着目する。

第1項 環境保護（セブンプレミアム：セブンアンドアイホールディングス）

セブンアンドアイホールディングスでは株式会社サラヤとの共同開発によりプライベートブランド「セブンプレミアム」よりヤシノミ洗剤を販売している。現在一般に利用されている石油系洗剤は排水が微生物により分解されにくいのに対し、ヤシノミ洗剤は植物原料から作られており手肌に優しいのみならず排水が微生物に分解されやすく環境に優しいという特徴を持っている。

<考察>

ヤシノミ洗剤を使用することは環境保護に寄与することから、この商品を販売することで消費者にエシカル消費¹⁰を推進することが出来る。また商品の売上の一部がWWF（世界自然保全基金）、BCT（ボルネオ保全トラスト）等各種支援団体に寄付される。その後社会貢献活動に活用されることから、消費者が商品を購入することにより社会貢献活動に参加するというスキームを構築している。

このように環境に配慮されたヤシノミ洗剤を開発・販売することで持続可能な社会に貢献するとともに消費者教育を行うことが出来るのである。

またセブンアンドアイホールディングスでは社会問題に適切に対応しながらグループシナジーを最大化すべく取り組むべき重要課題を2014年から設定している。そのうちの一つが“お客様、お取引先を巻き込んだエシカルな社会づくりと資源の持続可能性向上”だ。ヤシノミ洗剤の原料である「パーム油」は認証されたプランテーションから適切に調達されており、また購入が寄付につながりさらに使用後排水が自然に分解されやすいことから原料の調達から消費に至る全てのプロセスにおいて持続可能な社会を構築することに寄与すると考えられる。さらにサプライチェーンの連携が強化されることから事業の継続性も担保される。以上のことから社会・環境に配慮されたヤシノミ洗剤の販売は前述した重要課題

¹⁰ 消費者それぞれが各自にとっての社会的課題の解決を考慮したり、そうした課題に取り組む事業者を応援しながら消費活動を行うこと。（消費者庁HPより引用）

への対応に寄与するといえるだろう。

セブンアンドアイホールディングスでは全国に展開する店舗を通じた自社の販売チャネル・“セブンプレミアム”というプライベートブランドのブランド力と株式会社サラヤの社会や環境にやさしい商品を製造する技術を掛け合わせヤシノミ洗剤を企画・販売している。これにより

- ①資源の持続可能性向上に寄与し消費者にエシカル消費を実践する場を提供
- ②重要課題への対応

上記2点についてプライベートブランド商品を通じて実現しているといえる。

第2項 地域支援（顔の見える商品：株式会社イトーヨーカ堂）

株式会社イトーヨーカ堂（以下イトーヨーカドー）ではプライベートブランド「顔の見える食品」より野菜・卵・肉・魚・米・果物・加工品の7品目を販売している。

販売される食品はすべて厳選された国内の農家により生産されたものであり安心・安全を確保するため定期的に農薬・放射線、医薬品の検査している。また商品に生産者の顔写真など生産者情報を掲載し安全・安全を消費者に対して担保するとともに商品に QR コードや ID を記載し読み込むことで Web サイト上の生産者のこだわりやおすすめレシピを閲覧できるというシステムになっている。



（イトーヨーカドーHP より画像引用）

<考察>

定期的な食品の検査を行うことで安心安全を消費者に担保するとともに、生産者のこだわりを消費者へ伝えることでブランド性や商品性を向上することが出来る。さらにイトーヨーカドーの販売力を生かして付加価値をつけて消費者へ提供することが出来る。おいしい商品は多少高くてもリピートして購入されるため結果的に売り上げが増加し農家支援に貢献すると考えられる。さらに生産者への需要が増えれば雇用創出にもつながるだろう。

またイトーヨーカドーでは CSR の活動方針として“事業を通じてステークホルダーの掲げる課題に対応すること”を挙げている。“顔の見える食品”を販売するにあたりイトーヨーカドーが生産状況を確認し適切に整備し安心安全な食品の安定的供給を担保している。そのため“顔の見える商品”を販売することは、イトーヨーカドーの事業を通じた生産上の

環境づくりを通じて取引先の抱える様々な課題の解決に寄与すると考えられる。よってプライベートブランド商品を通じて CSR 活動における理念を実現しているといえる。

イトーヨーカドーは自社の販売力を生かし、厳選された国内の農家の生産物に付加価値をつけて販売していることにより、

- ①地域の農家支援
- ②事業を通じた CSR 活動理念の実現に貢献している。

第3項 社会問題への対応（ファミリーマートコレクション：株式会社ファミリーマート）

ファミリーマートでは新型コロナウイルスへの対応をプライベートブランド“ファミリーマートコレクション”を通じて行っている。

主な活動は④支援物資の提供⑤需要が減少した食材を用いた商品開発の2つである。以下説明する。

④支援物資の提供

ファミリーマートでは医療従事者の方や新型コロナウイルスの感染者の方に対して支援物資を提供するため 2020 年 4 月より問い合わせ窓口を設置し、各自治体の要請に応じて自治体を通じてプライベートブランド商品を無償提供している。さらに支援団体を通じた支援物資の提供も行っている。具体的には、新型コロナウイルス感染症拡大にともない、休校期間が延長して給食が食べられない子供や生活環境の変化にともない家庭で食事が取れない方への食品支援に役立てることを目的に、セカンドハーベスト・ジャパンが行うフードバンク活動に賛同し、ファミリーマートオリジナルの焼き菓子約 4 万個を 2020 年 5 月より 2 度寄贈している。当該焼き菓子は店舗への納品期限が過ぎた商品であり新型コロナウイルスへの対応だけでなく、食品ロスの削減にも貢献すると考えられる。

また公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンの活動に賛同し、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い収入が減少したひとり親家庭に対する「ひとり親家庭応援ボックス」（食料品や遊具の提供）の一部としてレトルト食品、飲料水などファミリーマート商品 3 種類を 2020 年 5 月より 2 度提供している。

⑤需要が減少した食材を用いた商品開発

新型コロナウイルス感染症拡大により売上げが減少した地域の生産者を支援するため地元の食材を使用した商品を企画・販売している。商品は地域限定で販売する場合と全国の店舗で販売する場合とがある。

< 考察 >

④支援物資の提供は小売業を営むファミリーマートがプライベートブランド商品を通じ

て行うことで中間業者を通さず行うことが出来ることから、より社会問題へ迅速に対応することが出来ると考えられる。事実、コロナウイルスが拡大したのが3月後半であるが支援は2020年4月より行われており、早い段階での対応を実現しているといえる。

⑥地元の食材を生かして商品開発し販売することは地域経済の振興に貢献するとともに各地域で販売することで地産地消を促進している。全国の店舗で販売している場合は売上拡大により更なる生産者支援に寄与すると考えられる。また顧客ニーズを捉えたプロデュース力及び販売チャネルを生かして地域の食材を利用した商品を販売することで、④と同様地域の生産者の支援を早急に実行することが出来ている。

また、ファミリーマートは重要課題として“環境配慮を通じた「地域と地球の未来」への貢献”を挙げておりそのうちの対応として食品ロスの削減に向けた取り組みをさまざま実施している。④支援物資の提供により自社の納品期日が過ぎた焼き菓子を提供していることから本来廃棄されてしまう食品を必要な方に届けることで当該課題対応に貢献していると考えられる。さらに“人に寄り添う地域活性化拠点としての進化”も重要課題の一つとして挙げている。当該課題についても④支援物資の提供を通じて自治体との連携により対応しているとともに⑥地元の食材を生かした商品開発により地域を活性化させることにより対応しているといえる。

ファミリーマートはプライベートブランド商品を通じて上記④⑥の取り組みを行うことで
①社会問題をいち早く察知し迅速な対応
②重要課題への対応
を実現している。

第4項 教育（matsukiyo：株式会社マツモトキヨシホールディングス）

マツモトキヨシでは近畿大学と包括連携協定を締結し、産学連携により教員と学生とプライベートブランド“matsukiyo”から商品を共同開発している。“EAC (Experiment Action Collaboration) プロジェクトと題され学生、教員、そして企業が協力し、新しい商品を開発するという取り組みである。近畿大学は、従来から学内にある「ACT (アクト)」というスペースで、起業家人材の育成をめざしてさまざまなプロジェクトを展開しており、当該プロジェクトのために新たに「マツモトキヨシ ACT」を開設した。学部横断で学生を募集し、商品プランの募集から、商品開発、流通、パッケージデザイン等、マーケティングのすべてを産学連携で行うことから学生実学教育の場を提供することとなる。

<考察>

医学部・薬学部をはじめ多くの学部を擁する近畿大学とプライベートブランド商品を共同開発することにより様々な分野の特性を生かした研究を行うことで学生に知識や能力を具現化する機会すなわち実学教育の場を提供できる。これにより多様な人材育成を行う

ことが可能となり、地域医療の中心として必要とされる薬剤師、登録販売者や管理栄養士など、美と健康に関する知識を持つ人材の養成、ひいては地域経済の活性化と社会の発展に貢献すると考えられる。

またマツモトキヨシは本業を通じてあらゆるステークホルダーにとっての”1st for you”となることを社会貢献活動の基本方針として掲げている。EACプロジェクトを通じて学生の柔軟なアイデアを生かした革新的なプライベートブランド商品の開発・販売ができる。それと同時に学生に実学教育の場を与えることで地域経済の発展に貢献するとともに消費者も価値ある商品を購入することが出来ることから当該プロジェクトを通じてマツモトキヨシは事業を通じてあらゆるステークホルダーにとっての”1st for you”な商品を提供することが出来るといえる。

マツモトキヨシは近畿大学とプライベートブランド商品を共同開発することを通じて

- ①人材育成により地域活性化と社会の発展
- ②本業を通じた社会貢献活動

を実現しているといえる。

第2節 プライベートブランドの抱える課題とその対応

ここではプライベートブランドの抱える課題を提起し、解決に向けた各企業や機関の対応取り組みについていくつか例を挙げて紹介する。さらに改善策の例をもとに今後どのように対応していくべきなのかについて考察する。

本論文では

- ①消費者教育
 - ②パッケージデザイン
 - ③製造者との責任範囲の分担
- の3点について取り上げる。

第1項 消費者教育（トップバリュ：イオン株式会社）

各企業が環境に配慮した商品や消費することで社会貢献につながる商品を販売している。しかし“環境にやさしい”というように商品を通じた活動について大まかな理解していても多くは簡潔に商品や広告に記載があるだけのことが多く具体的な活動内容が消費者に伝わりにくいという問題があると考えられる。そこで“消費者に活動が伝わりにくい”という問題に対するイオン株式会社の取り組みを紹介する。

イオン株式会社のプライベートブランド「トップバリュ」では多くの環境配慮型商品を販売している。

【環境配慮型商品の例示¹¹⁾】

	<p>MSC認証商品</p> <p>天然魚を減らさないように、 海の環境や生き物に配慮した 漁業への認証</p>		<p>FSC®認証商品</p> <p>適切に管理された持続可 能な森から生産された木 であることへの認証</p>		<p>グリーンアイナチュ ラル</p> <p>化学合成された薬品 を原則として使用せ ずに生産された水畜 産商品</p>
	<p>ASC認証商品</p> <p>海の環境や生き物、社会 や人権に配慮した養殖へ の認証</p>		<p>グリーンアイオー ガニック</p> <p>有機栽培を行い、公 的なオーガニック認 証を取得した商品</p>		<p>グリーンアイフリー フォーム</p> <p>お客さまが気にされ る添加物や原材料、 成分に配慮した加工 商品</p>

店舗に販売されている商品には環境に配慮された商品であることを示す認証マークやロゴが付されており環境に配慮されたものである大まかな理解はできるが、マークを見ただけではどのような取り組みを行っているものかどのように環境に配慮されているものなのか詳細が消費者に伝わりにくい。また消費者も具体的な活動について関心を抱かないおそれがある。

そこでイオン株式会社では消費者に活動を知ってもらう取り組みとして「家族みんなで考えるエコ育絵本」と題してオリジナルストーリーをアニメーション化し公式ホームページにて公開している。海編、森編と2つに分かれており主人公ビッケル君が生活している中で環境に関する問題に直面し課題解決に向け行動しながら自身の生活を見直していくというストーリーである。森編はFSC認証、海編はASC認証およびMSC認証の取り組みを表現しており、ビッケル君という子供にも親しみやすいキャラクターを通して子供に環境について学ぶ機会となるだけでなくその子の親も一緒に考える機会となることが考えられる。

<考察>

消費者に活動について知ってもらうためにはいかに消費者の関心を惹きつけるかが重要であると考えられる。店頭やWeb上でただCSRについて記載しても多くの消費者は目を向けないだろう。イオン株式会社の取り組みのように“アニメーション”という子供にも親しみやすいツールを通じて働き掛けることで消費者は楽しみながら企業の取り組みについて知ることができる。ただ、Web上に公開するのみでは子供の目に触れる機会も限定的となってしまうことが考えられる。そこで今後の更なる対応策としては紙媒体を通して店頭などで配布する、商品にWebにストーリーを公開していることを知らせる広告を記載するなどより消費者の目につきやすくする取り組みが必要になると考えられる。

以上よりプライベートブランドを通じたCSR活動に関する消費者教育に当たっては

¹¹⁾ イオン株式会社 HP (<https://www.aeon.info/sustainability/>) トップバリュ株式会社 HP (<https://www.topvalu.net/>) より引用・作成

- ①消費者の興味を惹く手段で行うこと
- ②消費者の手に取りやすいツールで行うことの2点が重要であると考える。

第2項 パッケージデザイン（ローソンセレクト：株式会社ローソン）

プライベートブランド商品は一定のブランド感を持たせるべく、統一性を持たせたデザインが多いが、統一性を重視しすぎると商品の識別が困難となる。一方、商品性を前面に押し出すとブランド感が薄れてしまう。プライベートブランド商品にはデザイン決定の困難性があるといえる。そこでローソンのパッケージデザインを例に当該課題について考察する。

ローソンは有名デザイナーに委託し2019年9月より徐々に、プライベートブランド商品「ローソンセレクト」のデザインを一新してきた。“コンビニらしさ”ではなく“ローソンらしさ”を表現すべくデザイン性にこだわり食品類においては統一感のあるベージュを基調としたデザインに変更された。また外国のお客様にもわかりやすくするため日本語・英語・中国語・韓国語の4か国で記載されている。



(写真1：PRESIDENT Online より引用：画像提供ローソン)



(写真2：PRESIDENT Online より画像引用、画像提供ローソン)

変更後のパッケージは大きくNATTOと記載され外国のお客様にも分かりやすい。また、ベージュを基調としシンプルでデザイン性に富んでいるといえる。(写真2左参照)しかし、このパッケージを見ただけでは目の不自由なお年寄りや英語が読めない子供は視覚的に納豆だと判断できないだろう。またわかりやすいイラストがなく他の商品との区別がつかないことも考えられる。(写真3参照)



(写真3：ローソン
HPより画像引用)

実際、2020年2月頃切り替え後のデザインの商品が増えてくるとネット上や店舗からわかりにくいとの声が多数上がるようになった。

これらの現状を踏まえ、2020年7月には新たなデザインにリニューアルされることとなった。(写真2右参照)。順次パッケージをリニューアルしていくという。

<考察>

ローソンのパッケージデザインの変更は生活に溶け込むデザインを意識した海外の方にも理解しやすいよう配慮された消費者視点に立ったデザイン開発であったともいえる。しかし他の消費者への配慮が少し欠けていたのではないだろうか。

近年、プライベートブランドの規模拡大に伴い子供からお年寄りまで様々な世代の様々な人が商品を利用するようになってきている。そのため商品開発の際には、一定の消費者を偏重することなくすべての利用者の視点に立ったデザイン開発が不可欠であると考え。具体的にはブランドとしての統一感を持たせながらも

- ・外国語でも簡潔に商品名及び商品説明を記載する
- ・一目で商品が判別できるイラストをつける
- ・パッケージに記載する商品名は目立たせる

など利用者の理解可能性を高めていくことが重要となる。

全てを商品に記載するのはスペース上の問題が生じる恐れがあるから店頭POPを利用し説明を付け加えるまたはWebのURLやQRコードで追加的説明をするなどのアプローチも有効であると考え。

以上より、プライベートブランド商品のパッケージデザインを開発するにあたってはデザイン性と理解可能性のバランスを配慮する必要があるといえる。

第3項 製造者との責任分担(アクリフーズ農薬混入事件：マルハニチロ株式会社)

プライベートブランド商品は小売業者が製造することもあるが、多くは製造業者に製造を委託することが多い。プライベートブランド商品に問題が生じた際にどちらがどの様に責

任を負うのか企業及び消費者にとって不明瞭となってしまうという問題が生じる。

当該課題についてアクリフーズ農薬混入事件を通じて考察する。

【アクリフーズ農薬混入事件】

2013 年末マルハニチログループ（現マルハニチロ株式会社）の子会社であるアクリフーズの群馬工場において従業員が意図的に農薬を冷凍食品に混入し、逮捕された。

この事件におけるプライベートブランド商品に関する問題点は2点ある。以下問題点および対応策について説明する。

①商品に製造者の記載がないプライベートブランド商品があったこと

マルハニチログループが事件当初、回収対象とした 49 品目のうち 20 品目はプライベートブランド商品であった。事件を受けマルハニチログループは全国紙 5 紙に社告を掲載するとともに **Web** サイトで告知したが、回収対象商品を「商品裏面に、製造者：株式会社 アクリフーズ 群馬工場と記載のある全商品」としたため裏面に製造者名の記載がない一部の **PB** 商品が回収対象商品の記載から漏れてしまうという事態が起こった。これは以前の食品表示法では原則、製造所の所在地等の記載を義務付けていたが記載スペースの関係で製造所固有記号での代替表示が認められていたことに起因する。これでは消費者は手元にある商品が回収対象か否か即座に判断できず回収が遅れてしまう。さらに気付かずに誤って危険な商品を食べてしまい命に関わる問題が生じる恐れがある。これらを背景として食品表示法の改正が検討され新食品表示法が 2015 年施行、2020 年 4 月までに完全移行することとされた。主な変更点は

①製造所固有記号使用の要件の変更

（原則として同一製品を 2 以上の製造所で製造している場合のように、包材の共有化のメリットが生じる場合にのみ認められる）

②データベース等での情報提供

（製造所固有記号の使用が認められる場合には以下の対応が必要となる。）

- ・新制度に基づく固有記号の届出をすること
- ・表示の際には製造所固有記号に「+」を付すこと
- ・次のいずれかの表示をすること

1 製造所所在地等の情報提供を求められたときに回答する者の連絡先

2 製造所所在地等を表示した **Web** サイトのアドレス等

3 当該製品の製造を行っている全ての製造所所在地等)

当該改正により消費者は原則として商品の裏面を見れば製造元を確認することができ、仮に記載がない場合でもデータベース等から情報を得ることが可能になった。しかし現状、新食品表示制度を認識している消費者は少ないと考えられる。そこで今後円滑に当該制度を運用していくために、企業及び消費者に対して新制度の周知徹底が重要となると考える。

②PB オーナーにより対応が異なったこと

製造者の記載のない商品の販売責任は販売者にあり何か商品に問題が生じた際に責任を負うのは原則販売者である。そのため、本事件で問題があった商品のうち製造者の記載のないプライベートブランド商品の責任はPB オーナーが負うこととなるが、対応がPB オーナーにより異なったのだ。具体的に、日本生活協同組合連合会（生協）はウェブサイトで回収を告知、全国紙5紙・地方紙19紙に社告を掲載し、会員にも個別に自主回収を呼び掛けたのに対し他の販売者はWebサイトのみの告知だった。Webサイトのみの告知ではすべての消費者がWebサイトを閲覧するとは限らず消費者に情報が届ける上で確実性に乏しい。また、問題が生じてから対応策を講じたのでは対応が遅れ命に関わる事故が起こりかねない。そのため販売者に関わらず、問題の商品を購入したすべての消費者に迅速に均一な情報提供がなされるよう問題が生じた際の対応についてあらかじめ企業間で協議しておくことが必要であると考ええる。

<考察>

アクリフーズ農薬混入事件を契機に消費者に対する情報提供の重要性が再認識された。当該事件を主な契機として食品表示法が改正され、製造者の記載が原則として要求されることにより従来 の“責任の所在が不明瞭”という問題の解決策となることが期待される。また消費者への情報提供が充実されたことにより、情報に混乱することがないよう消費者自身が必要とすべき情報を批判的に検討していく姿勢が重要である。また問題が生じた際に適切に行動できるよう日常的に受動的ではなく能動的に情報収集をする姿勢も重要である。そのためには第2章第2節第1項で前述した消費者教育も併せて行うことが望ましいと考える。

また当該事件を契機にPB オーナーと製造者の連携の重要性が認識された。問題が生じた際に企業が各々対応したのでは対応に差異やタイムラグが生じてしまい消費者の混乱を招きかねない。本事件では当初、製造者の記載のない商品への対応をPB オーナーが各自で行っていたため対応の差が生じ回収が遅れてしまうという事態となった。この事態を回避すべく、事前に製造者とPB オーナーが対応策を決定しておくことにより、一貫性のある迅速な対応が可能になるのではないだろうか。

以上より“PB オーナーと製造者との責任関係が不明瞭”という問題については

①消費者へ情報提供を行うこと

②企業間の適切な連携 の2点が重要であると考ええる。

第3章 まとめ・提言

前章第1節では第1章第2節第3項で述べたプライベートブランド商品のメリットや特徴を生かしてどのように社会貢献活動を行っているのかまたどのように経営上役立っているのか考察してきた。プライベートブランド商品は消費者や社会に近い立場から商品ができるというメリットがあるため、社会に散在する問題を迅速に察知しいち早く対応することが求められると考える。また小売業者が商品の企画開発に携わることから自社の考えを反映したプライベートブランド商品を販売することを通じてCSRの基本方針を具現化していくことが出来るといえるだろう。さらに本来商品を販売するという役割を担う小売業者にとって対応しにくい課題でも製造業者と共同で開発することにより互いのリソースを生かし異なる角度からのアプローチをしていくことが可能となると考える。これにより企業にとってプライベートブランド商品を通じたCSRを行うインセンティブが生じるためさらなる発展が期待できると考える。

また第1章第2節第2項で述べたようにプライベートブランドは、低価格志向から消費者からの信頼を確保し高品質志向へとその特徴が時代とともに変化している。従来は低価格で販売することにより市場シェアを拡大しブランドを確立する必要があったが、プライベートブランド商品が消費者の信頼を獲得しブランド力を獲得するようになると安心安全や環境配慮等付加価値を持つようになる。これが多くの企業がプライベートブランド商品を通じてCSRを行うようになった理由であると考えられる。現在のプライベートブランド商品はナショナルブランド商品と価格面における差は小さくなってきている。今後プライベートブランドが発展していくうえでナショナルブランド商品と競争していくために差別化をしていくことが求められるが、その際に重要となるのは顧客ニーズを反映したマーケティング力や広範な販売チャネルを保有する小売業者の強みを生かしてプライベートブランド商品の企画・販売を行うとともにさらなる倫理的付加価値をも付けて社会に働きかけていくことであると考えられる。その際、社会貢献活動をより実効的なものにするには消費者を参画させステークホルダーを含めた社会全体で課題解決に取り組むべく前章第2節第1項で述べた消費者への啓蒙活動が重要となる。また、プライベートブランドのパッケージデザインを決定するにあたってはブランドとしての統一感と利用者にとっての理解可能性の双方を勘案すべきであり一部を偏重することのないデザイン開発が求められると考える。さらに、プライベートブランド商品を販売する際に製造を外部者へ委託する場合は企業との連携が不可欠であり、市場規模拡大に伴い商品数が多くなるにつれ企業との関わりも増加する。取引を円滑に遂行し何か問題が生じた際に適切に対応できるよう事前の協議や強力な連携関係を構築していくことが大切だと考える。

このように現状存在する課題については解決の余地が大いにあり、事実として企業や機関は解決に向け尽力していることからプライベートブランドは今後もさらに発展していくことが期待される。

おわりに

本論文では理論編にて論じたプライベートブランドの特徴等を踏まえ、①小売業者がプライベートブランドを通じてこそできる CSR②プライベートブランドの抱える課題とその対応、発展可能性の2点について考察した。

①については小売業者の消費者、社会に近いという特徴を生かしプライベートブランド商品を通じて消費者ニーズおよび社会課題を即座に察知し、迅速に対応することができる考えた。また小売業者がプライベートブランド商品の企画に携わることから自社の考えを商品に生かしやすくなる。そのためプライベートブランド商品を販売することを通じて経営方針を実現することが出来ると考える。②についてはプライベートブランドの抱える課題は現在多々存在するが、各企業が解決に向け対応策を講じていることから、プライベートブランドは消費者に対して信頼性を確保することが期待されますますます発展していくことが考えられる。

これからいかにプライベートブランド商品が私たちの生活に浸透し貢献するとともに、社会へ働きかけていくか期待したい。

最後に本論文を執筆するにあたり、多くのアドバイス・意見を下さった高浦先生をはじめ高浦ゼミナールの皆様にこの場を借りて感謝申し上げます。本当にありがとうございました。

参考文献

- ・武藤泰明 (2006) 『経営用語辞典』 日本経済新聞社 p194-195
- ・和田充男・日本マーケティング協会 (2005) 『マーケティング用語辞典』 日本経済新聞社 p166、190
- ・矢作敏行 (2014) 『デュアル・ブランド戦略』 有斐閣
- ・経済産業省 HP

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikei/

- ・日本規格協会グループ HP ISO26000 について

<https://webdesk.jsa.or.jp/pdf/dev/1.gaiyou.pdf>

- ・グローバルビズ大学院 HP

https://mba.globis.ac.jp/about_mba/glossary/detail-11939.html

- ・セブンアンドアイホールディングス HP

<https://www.york-inc.com/ul-files/20200521.pdf> (セブンプレミアム売上・アイテム数推移)

- ・コープ商品 HP コープ商品の歩み

<https://goods.jccu.coop/feature/promise2/history/>

- ・食品需給研究センターHP

http://www.fmric.or.jp/management/zaimu22/1_gaiyou.pdf

- ・セブンアンドアイホールディングス HP

<https://www.7andi.com/company/news/release/20201111.html> (サラヤとの共同開発)

- ・セブンアンドアイホールディングス HP

<https://www.7andi.com/csr/theme/theme.html> (重要課題)

- ・消費者庁 HP

https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_education/public_awareness/ethical/about/ (エシカル消費)

- ・株式会社イトーヨーカ堂 HP

<https://www.itoyokado.co.jp/company/iycsr/> (イトーヨーカドーの CSR)

- ・株式会社イトーヨーカ堂 HP

<https://look.itoyokado.co.jp/kao/top.php> (顔が見える食品)

- ・ファミリーマート HP サステイナビリティ

<https://www.family.co.jp/sustainability.html>

- ・株式会社マツモトキヨシホールディングス HP サステイナビリティ

<https://www.matsumotokiyoshi-hd.co.jp/csr/index.html#csr08>

- ・近畿大学 HP

<https://www.kindai.ac.jp/news-pr/news-release/2019/09/017910.html>

- ・イオン株式会社 HP イオンのサステイナビリティ

<https://www.aeon.info/sustainability/>

- ・ トップバリュ HP

<https://www.topvalu.net/>

- ・ PRESIDENT Online ローソン代表取締役社長 竹増 貞信 「「わかりにくい？」ローソン社長が PB デザイン変更をいきなり決断したワケ」

<https://president.jp/articles/-/36887>

- ・ 株式会社ローソン HP

https://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1397500_2504.html (パッケージデザイン)

- ・ 株式会社ローソン HP

<https://www.lawson.co.jp/recommend/original/select/liquid/index.html> (商品画像)

- ・ マルハニチロ株式会社 CSR 報告書 2014

<https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/management/csr/pdf/csr2014.pdf>

- ・ Sankei Biz 平沢裕子 「農薬混入事件 P B 商品回収で混乱 早く正しい情報提供必要」

<https://www.sankeibiz.jp/econome/news/140228/ecc1402281636007-n1.htm>

- ・ 消費者庁 HP

https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_safety/food_safety/risk_commu_2015_003/pdf/150721shiryou_1.pdf (新しい食品表示制度について)

- ・ 消費者庁 HP

https://www.caa.go.jp/policies/policy/food_labeling/food_labeling_act/pdf/food_labeling_cms101_200716_11.pdf (食品表示制度 Q&A について)